

INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Escola Superior de Altos Estudos

CONCILIAÇÃO TRABALHO- FAMÍLIA EM TRÊS TIPOS DE  
ORGANIZAÇÕES



MARTA FILIPA CARVALHO PEREIRA

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Coimbra, 2014

## Conciliação trabalho- família em três tipos de organizações

MARTA FILIPA CARVALHO PEREIRA

Dissertação apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Rosa Monteiro

Coimbra, Novembro de 2014

## **Agradecimentos**

Para a concretização deste trabalho contei com o apoio de várias pessoas e entidades a quem quero desde já agradecer.

Em primeiro lugar à Dra. Rosa Monteiro, pelo apoio incondicional, por toda a disponibilidade e pela forma dedicada como me encaminhou na realização deste estudo.

À Dra Fernanda Daniel, pelo apoio.

A todos os participantes do estudo, que aceitaram contribuir para a realização deste trabalho. Às duas empresas participantes.

Por fim, à minha família, principalmente aos meus pais, e aos meus amigos, por serem o que de melhor tenho na vida e por acreditarem sempre em mim.

## **Resumo**

Este estudo aborda a questão da conciliação entre o trabalho e família, nomeadamente a questão da importância da existência de medidas de conciliação. A pesquisa decorreu em três contextos, numa empresa com medidas de conciliação efectivas, uma empresa sem medidas de conciliação e no setor público, através de questionários

Os principais resultados mostram que a existência de medidas de conciliação e de uma cultura organizacional apoiante (para a qual contribui o apoio de colegas e chefias) aumentam a percepção de capacidade de conciliação\ e permitem diminuir o stress sentido pelos trabalhadores. Percebeu-se também que existe uma maior interferência do trabalho na família do que o contrário e que as mulheres continuam a ser quem sente mais dificuldades em relação à conciliação.

**Palavras-chave:** Conciliação, trabalho, família, medidas de conciliação, stress, cultura organizacional

## **Abstract**

This study addresses the issue of balancing work and family, namely the issue of importance of conciliation measures. The research took place in three contexts, a company with actual measures of conciliation, a company without conciliation measures and the public sector, through questionnaires

The main results show that the existence of reconciliation measures and a supportive organizational culture (which contributes to the support of colleagues and supervisors) increase the perception of ability to compromise and they reduce the stress felt by workers. We also noticed that there is a greater interference of work in the family than otherwise and that women continue to be who feels more difficulties regarding the conciliation.

**Keywords:** Conciliation, work, family, conciliation measures, stress, organizational culture

## Índice

Introdução.....	1
<b>Capítulo I-</b> Enquadramento teórico.....	2
1.1 Conciliação: uma problemática emergente no domínio da gestão.....	2
1.2 Vários modelos de abordagem da relação trabalho-família em termos de resultado: conflito, balanço ou <i>spillover</i> .....	4
1.3 Conciliação: Causas e fatores explicativos .....	6
1.4 As medidas e as políticas públicas.....	9
1.5 Perceções das pessoas sobre a cultura organizacional e seu apoio à conciliação.....	11
1.6 Hipóteses.....	13
<b>Capítulo II-</b> Materiais e métodos.....	14
2.1 Modelo de análise.....	14
2.2 Participantes.....	17
2.3 Instrumentos.....	20
2.4 Análise estatística.....	21
<b>Capítulo III:</b> Resultados.....	22
3.1 Perceções de culturas organizacionais.....	22
3.2 Conciliação – efetividade e dificuldades.....	25
3.3 Sentido do conflito.....	26
3.4 Fatores que mais contribuem para as dificuldades de conciliação.....	28
3.5 A quem compete o apoio e promoção da conciliação.....	31
3.6 Condições e dificuldades de conciliação na origem de stress nos trabalhadores.....	33
<b>Capítulo IV:</b> Discussão.....	38
<b>Capítulo V:</b> Conclusões.....	44
Bibliografia.....	46
Anexos.....	51

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1:</b> Modelo de análise.....	14
<b>Tabela 2:</b> Caracterização geral da amostra.....	18
<b>Tabela 3:</b> Cultura organizacional apoiante ou não da conciliação.....	22
<b>Tabela 4:</b> Percepção do apoio de colegas e chefias em relação à conciliação.....	24
<b>Tabela 5:</b> Compreensão do uso de direitos associados à assistência familiar.....	25
<b>Tabela 6:</b> Percepção da capacidade de conciliação.....	26
<b>Tabela 7:</b> Interferência da vida laboral na vida familiar.....	27
<b>Tabela 8:</b> Interferência da vida familiar na vida laboral.....	28
<b>Tabela 9:</b> Fatores facilitadores e dificultadores da conciliação.....	29
<b>Tabela 10:</b> Impacto das dificuldades de conciliação por sexo.....	30
<b>Tabela 11:</b> Fatores organizacionais dificultadores por sexo.....	31
<b>Tabela 12:</b> A quem compete o apoio e a promoção da conciliação.....	32
<b>Tabela 13:</b> Correlação entre a cultura organizacional e o stresse sentido.....	33
<b>Tabela 14:</b> Correlação entre o apoio de colegas e chefias em relação à conciliação e o stresse sentido.....	34
<b>Tabela 15:</b> Correlação entre a percepção de capacidade de conciliação e o stresse sentido.....	35
<b>Tabela 16:</b> Correlação entre a interferência da vida laboral na vida familiar e o stresse sentido.....	35
<b>Tabela 17:</b> Correlação entre a interferência da vida familiar na vida laboral e o stresse sentido.....	37
<b>Tabela 18:</b> Correlação entre os fatores facilitadores e dificultadores e o stresse sentido.....	37

## Introdução

O problema da articulação entre várias esferas da vida dos indivíduos, designadamente entre a esfera familiar e a profissional, tem vindo a ser crescentemente assumido como um problema da gestão das organizações, por se considerar importante compreender como os sujeitos lidam com a tensão subjacente à articulação dos dois domínios e as implicações que isto terá para os próprios e organizações onde trabalham (Carlson & Kacmar, 2000; Friedman e Greenhouse, 2000). Ele aparece, no entanto, referenciado ou concetualizado de forma diversa, ora usando-se a terminologia de conciliação trabalho-família, ora articulação trabalho-família. O uso do termo conciliação, não obstante, ser o mais corrente na literatura e no domínio das políticas, tem sofrido alguma contestação que importa aqui referir. Assim, várias autoras destacam que ao usar a palavra conciliação, ela transporta consigo já uma conotação positiva que não corresponde à realidade do problema que pretende retratar, ou seja, as dificuldades (Monteiro & Portugal, 2013); por outro lado, académicas feministas, consideram também o uso do conceito um equívoco, pois além de pressupor a resolução dos problemas/dificuldades de articulação de esferas, ele tem induzido uma associação estrita destas questões às mulheres, reificando dessa forma as responsabilidades de articulação da esfera privada com a pública, como uma necessidade especialmente feminina, na lógica dos papéis de género dominantes (Hirata & Kergoat, 2007). Não obstante estas críticas, neste trabalho usamos o conceito de conciliação, porque assumimos o termo para representar uma problemática (a da relação entre esferas) e não para um resultado dessa mesma relação. Ou seja, usamos o conceito, não para significar que a relação entre as esferas é de sucesso, mas para significar o carater variável desta relação, sujeito a diversos factores de natureza individual (os recursos dos sujeitos, os seus papéis atribuídos e assumidos, etc); de natureza organizacional (práticas de gestão, políticas organizacionais) e de natureza societal e política (políticas públicas facilitadoras da conciliação, por exemplo). O termo conciliação de esferas significa neste estudo a problemática, não induzindo nenhum resultado. Usamos conciliação, pela sua mais recorrente presença na literatura, no domínio da linguagem política, e também da opinião pública.

Demonstrada que está a importância da promoção das condições de conciliação, como detalharemos a seguir, este estudo pretende conhecer comparativamente a forma como os trabalhadores de diferentes tipos de entidades patronais refletem sobre as mesmas e seus impactos. Compararam-se as respostas de trabalhadores de uma empresa com boas

práticas de conciliação, uma empresa sem práticas e do sector público. Os objetivos da pesquisa foram: perceber como é que a existência de práticas organizacionais promotoras da conciliação influi nas perceções dos trabalhadores quanto ao apoio existente, em menos problemas de conciliação e menor stresse sentido. Procurou-se perceber também a importância de fatores como o apoio de chefias e colegas; e o sexo, no reconhecimento as dificuldades de conciliação. Pretendeu-se também comparar as perceções dos trabalhadores do setor público num contexto de retração das suas condições de trabalho. Estudou-se também o sentido do conflito e interferência entre esferas (trabalho e família). Outro dos aspetos que se procurou estudar foi o relativo a quem é que as pessoas responsabilizam pela conciliação trabalho-família, se se verifica ou não uma tendência mais individualizadora ou mais coletivista desta problemática.

O trabalho apresenta-se em cinco capítulos principais. No primeiro capítulo apresentamos o enquadramento teórico, onde se faz uma revisão bibliográfica do tema, e se apresenta as ideias e autores mais vigentes na literatura no referente a esta temática. É nesta parte também que se apresentam as hipóteses de pesquisa a explorar. Num segundo capítulo, apresentamos o modelo de análise, a estratégia metodológica seguida, os instrumentos utilizados e a população participante. Num terceiro capítulo, apresentam-se os principais resultados, logo de seguida no quarto capítulo discutem-se os resultados alcançados à luz do que surge na literatura e no quinto capítulo apresentam-se as principais conclusões.

## **Capítulo I- Enquadramento teórico**

### **1.1 Conciliação: uma problemática emergente no domínio da gestão**

A questão da conciliação é um assunto cada vez mais presente nos estudos da gestão, já que, cada vez mais urge a necessidade de conciliar a vida profissional e familiar, sendo que esta preocupação deixou de ser exclusiva dos sujeitos para passar a ser uma preocupação das organizações também (Monteiro & Domingos, 2013). Esta preocupação conduziu então à criação de um conjunto de políticas e práticas, e fez surgir várias abordagens científicas que relacionam as problemáticas da conciliação, relações sociais de género, condições de trabalho, gestão de carreiras, stresse, direitos laborais, gestão da diversidade, entre outras (Monteiro, 2014; Santos, 2010).



Segundo vários estudos, Portugal continua a ser um país onde as possibilidades de conciliação entre o trabalho e a família são pouco satisfatórias; é exemplo disto o estudo Europeu *Quality of life in a changing Europe* (Dorne-Huiskes, Van Der Lippe e Dulk, 2007) onde Portugal apresenta os índices mais baixos de satisfação com a articulação trabalho família, a par do Reino Unido, Hungria, Bulgária e Finlândia, contrastando com Suécia, Holanda e Alemanha (Rodrigues, Barroso, Caetano, 2010), este mesmo estudo conclui que Portugal e Bulgária são os países com mais elevados níveis de interferência do trabalho na família e onde os apoios no local de trabalho são mais reduzidos, fazendo de Portugal um dos países onde o contexto organizacional é menos favorável às práticas da conciliação.

Um outro estudo da Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional mostra também que no período de 2008 a 2013 existiu um aumento de perceção negativa das possibilidades de conciliação, com consequente aumento do stresse e burnout, da perceção de carga e fadiga e das intenções de abandono do posto de trabalho (Cunha et. all., 2014 in Monteiro 2014). Também a Agência Europeia para a Segurança e Saúde do Trabalho identificou entre os dez fatores preditores de riscos psicossociais no trabalho, o “pobre equilíbrio trabalho-família” (Monteiro, 2014).

É neste contexto que surge então a necessidade de implementação de medidas de conciliação, até mesmo porque não só os trabalhadores beneficiam com a implementação deste tipo de medidas, mas também as organizações. No que concerne aos ganhos das organizações perante a adopção deste tipo de medidas, a literatura indica que são bastantes e prendem-se com o aumento da influência sobre parceiros, a imagem positiva e o reconhecimento por parte doutrem, assim como aumento da confiança e credibilidade do mercado e do público (Monteiro & Ferreira, 2013). Por outro lado, conduz à criação de um ambiente de trabalho agradável, onde é possível ampliar as competências existentes e captar e reter talentos e pessoas altamente qualificadas. Permite também aumentar os níveis de produtividade, a inovação e criatividade (Monteiro & Ferreira, 2013). Mais ainda permitem aumentar o nível de comprometimento do colaborador para com a organização, diminuindo a intenção de abandono e o turnover (Grover & Crooker, 1995).

Neste sentido, um estudo de Hill (2005) demonstra que nos contextos profissionais onde existe maior flexibilidade e alguma possibilidade de controlo dos horários de trabalho, por parte dos trabalhadores, existe também uma menor perceção de tensão e conflito

entre a vida familiar e laboral e um aumento da satisfação com o trabalho. Permitem, portanto uma melhor performance tanto no contexto de trabalho, como no contexto familiar (Thompson & Prottas, 2006)

Não esqueçamos também que empresas que implementam medidas pró-família podem deduzir os custos com crianças e idosos nos encargos fiscais e podem candidatar-se a prémios de divulgação de boas práticas e responsabilidade social (Guerreiro et. al., 2006) tais como o prémio Igualdade é Qualidade.

Para que existam condições de conciliação nas organizações, estas têm vindo a desenvolver medidas pró-família ou *family friendly benefits* (Teixeira & Nascimento, 2011), que Flanquer (2000, p.12) define como “um conjunto de medidas, destinadas a fornecer recursos a pessoas com responsabilidades familiares, para que possam desempenhar nas melhores condições possíveis as tarefas e atividades derivadas delas, em especial a atenção para com os filhos dependentes... as medidas de apoio à família são aquelas que facilitam às pessoas com encargos familiares um melhor desempenho das suas responsabilidades e que não comportam penalização económica, social e profissional”.

## **1.2 Vários modelos de abordagem da relação trabalho-família em termos de resultado: conflito, balanço ou *spillover***

São três as principais perspectivas de abordagem da relação entre o trabalho e a família, que se encontram na literatura, a saber o conflito, o balanço e o *spillover*. A perspectiva do conflito prognostica uma incompatibilidade entre os papéis, sendo que este conflito terá impacto negativo no bem-estar e desempenho dos sujeitos. Greenhaus & Beutell (1985) definem três tipos de conflito: o conflito de tempo; o conflito de pressão/tensão e o conflito de comportamento. Em 2000, Edwards & Rothbard (2000) referem-se novamente a estes três tipos de conflito, mas como conflito baseado no tempo, conflito de papéis e conflito comportamental.

Gutek, Searle & Klepa (1991) desenvolveram ainda mais a questão do conflito acrescentando que todas as formas de conflito são bidireccionais, tanto da família para o trabalho como do trabalho para a família. Mais ainda, percebeu-se, no que respeita à direção do conflito, que tendo que se sacrificar um dos domínios é o da família que está geralmente mais sujeita a este sacrifício. Neste sentido, formulou-se uma hipótese para

este estudo que postula a percepção de uma maior interferência do trabalho na família do que vice-versa (Hipótese 3).

Qualquer um deste tipo de conflitos poderá ter como consequências sentimentos de esgotamento ou sobrecarga, falta de energia, fadiga, falta de motivação para responder às necessidades de outros papéis, por parte do trabalhador. Poderá ocorrer ainda pouca satisfação com o trabalho, intenções de abandonar a atividade profissional, absentismo, entre outros (Bedeian et al., 1988; Frone et. al., 1992; Adams et. al., 1996; Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001;). A esta lista, a literatura tem acrescentado outros impactos negativos como o desenvolvimento de depressão, baixa auto-estima, fraca saúde física ou o consumo de substâncias (Frone, 2003) ou ao nível da dinâmica familiar, conduzindo a insatisfação com a família, com a relação conjugal, dificuldades de interação com os filhos, entre outros (Crouter et al., 1999; Frone, 2003).

Na perspetiva do balanço encontramos, por exemplo, Hill et. al. (2001) que definem o balanço como a capacidade de contrabalançar as exigências, os comportamentos e as emoções da vida laboral e familiar. Esta definição foi, no entanto, criticada por se centrar somente na capacidade do indivíduo de fazer este balanço, ignorando o contexto e a influência deste. Em 2007, Grzywacz & Carlson (2007) acrescentam algo a esta definição vendo o balanço como a concretização de expectativas relacionadas com os papéis que são partilhadas e negociadas com parceiros. Expectativas que podem ser convencionais e estereotipadas, acrescentamos nós, criticamente, contribuindo para o reforço das assimetrias dos papéis de género.

Beham, Prag & Drobic (2012) acentuam a ideia de que ao analisar o conceito de balanço é necessário analisar os constrangimentos culturais ou de género, sendo importante ter também em conta o papel do Estado e das organizações. O balanço entre o trabalho e a família aparece assim como uma construção social determinada por vários fatores exógenos ao indivíduo e às famílias.

Já o conceito de *spillover*, desenvolvido por Greenhaus e Beutell (1985) considera não só a articulação entre os dois domínios mas também a transferência de conhecimentos, comportamentos, competências, emoções de um domínio para o outro, sendo que a experiência de um sujeito num domínio, afeta a sua experiência no outro domínio. O *spillover* pode ser positivo ou negativo.

Frone et. al. (1992) verificou ainda que o *spillover* negativo é mais comum do domínio profissional para o domínio familiar do que o inverso, talvez por a atividade laboral ser

essencial para a sobrevivência económica das famílias e por, eventualmente, ser mais fácil impedir a interferência dos problemas familiares na vida laboral. Os trabalhadores têm, também, resistência em assumir que a carga de responsabilidades familiares influencia negativamente o seu trabalho, por receio de represálias. Já o *spillover* positivo é mais comum da vida familiar para a vida laboral do que o oposto (Frone et al., 1992, Frone et al., 1997). (Hipótese 3).

De qualquer forma, os dois domínios encontram-se em constante interação recíproca e dinâmica, porque se o cumprimento das obrigações profissionais interfere com o cumprimento das responsabilidades familiares, a verdade é que este não cumprimento poderá interferir posteriormente com a rotina laboral (Frone et al., 1992).

Em termos de consequências, o *spillover* negativo associa-se a um maior stresse e ansiedade, maior probabilidade de se envolver em consumos de álcool ou outras substâncias, menor saúde física e mental, sintomatologia depressiva ou menor satisfação com a vida (Frone et al., 1992; Frone et al., 1997 Hill, 2005, Hammer, Cullen, Neal, Sinclair e Shapiro, 2005).

O *spillover* positivo associa-se a uma maior satisfação com a vida, menor stresse, menor probabilidade de consumo de álcool, e amortece os efeitos do *spillover* negativo (Grzywacz & Marks, 2000; Hammer et al., 2005).

### 1.3 Conciliação: Causas e fatores explicativos

As questões da conciliação entre a vida familiar e a vida laboral nem sempre foram uma preocupação como o são hoje, já que a estrutura social e familiar eram diferentes, vivia-se segundo a ideologia das esferas separadas, que postula que a vida familiar (esfera privada) e a vida laboral (esfera pública) são dimensões separadas, sem relação, sendo que à esfera privada se associaria a mulher, enquanto à esfera pública se associaria o homem (Monteiro & Ferreira, 2013). Esta ideologia era reforçada pela conceção do trabalhador ideal (Acker, 1992) que apontava para o masculino, para um trabalhador neutro isento de outras responsabilidades para além das laborais, partindo do princípio de que as responsabilidades familiares seriam assumidas pelo elemento do sexo feminino. Este trabalhador ideal teria ainda uma grande disponibilidade para o trabalho, uma grande mobilidade geográfica e orientação para o trabalho (Monteiro, 2014).

Com o aumento de oportunidades de emprego para as mulheres e com o surgimento da necessidade de ambos os elementos do casal trabalharem, contribuindo para o bem-estar

económico da família, a configuração das dinâmicas familiares alterou-se, trazendo consequências para todos os elementos, mas essencialmente para as mulheres (Monteiro, 2014). Pesou sobre as mulheres a tentativa, muitas vezes infrutífera, de harmonizar a vida laboral (e a competição dentro desta) e as exigências da vida familiar, nomeadamente no que aos filhos e tarefas domésticas diz respeito, já que a participação dos homens no trabalho não pago não acompanhou esta maior participação laboral, das mulheres, criando então, grandes assimetrias (Hochschild, 1997) e tornando a conciliação uma necessidade socialmente “formulada” como feminina.

Assim, embora as dinâmicas e configurações familiares se tenham alterado, a verdade é que a mulher continua a ter maiores responsabilidades ao nível familiar, podendo este facto deixá-la em desvantagem perante os homens no que respeita à facilidade de conciliação dos domínios familiar e laboral. Por outro lado, não esqueçamos que a possibilidade, por parte destas, de se dedicar ao trabalho remunerado, será inferior à dos homens, e como socialmente, o trabalho remunerado é privilegiado enquanto fonte de poder e prestígio, as mulheres estão em desvantagem em relação aos homens (Perista, Freitas, Maximiano & Fontaínha, 1999).

Relativamente às questões de género, e da participação diferenciada de homens e mulheres na vida familiar e laboral, importa referir o estudo de Perista, Freitas, Maximiano & Fontaínha (1999) com dados da Direção Geral da Família, que relata estas mesmas diferenças. Assim, segundo a análise das autoras o tempo despendido por homens e mulheres em tarefas domésticas, trabalho remunerado e atividades de lazer varia substancialmente segundo o sexo. Assim, verificou-se que em termos de tempo semanal, enquanto os homens despendem 27,1% do tempo a realizar trabalho remunerado, as mulheres despendem 17%; contrariamente, as mulheres despendem 18% do tempo semanal em trabalho doméstico, enquanto os homens despendem 2,6%. Da mesma forma, as mulheres despendem mais tempo com a família do que os homens, enquanto estes empregam mais tempo com os amigos do que as primeiras. Entenda-se que este tipo de resultados se mantém também em famílias monoparentais (Perista et. al., 1999).

Colocamos por isso, como hipótese que, também na nossa amostra se verifiquem estas assimetrias de género, com consequência no modo como mulheres e homens reconhecem as dificuldades de conciliação, sendo as mulheres as mais afectadas pelas dificuldades de conciliação (Hipótese 5).

Por outro lado, com a entrada da mulher no mercado de trabalho e nas organizações, seria expectável que estas se adaptassem e apresentassem condições à participação daquelas. No entanto, a literatura verifica que esta visão estereotipada das tarefas e funções, aparece não só como sendo uma constante na vida familiar, mas também na vida laboral (Loureiro & Cardoso, 2008). Acerca dos estereótipos presentes nas organizações e na gestão em geral, Loureiro & Cardoso (2008) referem que esta é uma realidade presente nas organizações, continuando a prevalecer uma visão masculina baseada na ideia de que homens e mulheres possuem estilos de liderança distintos, sendo o estilo masculino o mais adequado para cargos de chefia organizacional. Embora alguns estudos da década de 1980 venham evidenciar que as semelhanças entre homens e mulheres no desempenho dos cargos de chefia sejam maiores do que as diferenças, considerando-se mesmo que os estilos de liderança eficazes são situacionais, a visão sexualizada mantém-se (Donnel & Hall, 1980; Dobbins & Platz, 1986; Powel, 1993; Wahn, 1998).

A esta visão acresce o facto de que as responsabilidades atribuídas às mulheres dificultam a conciliação entre trabalho e família, já que à mulher continuam a caber outras responsabilidades como as lides domésticas, cuidar dos filhos ou de outros familiares, e se aos homens se permite, socialmente, que coloquem a carreira à frente da família, às mulheres impõe-se a obrigação de colocar a família em primeiro plano. Esta desigualdade fora do local de trabalho traduz-se também numa desigualdade em termos laborais (Loureiro & Cardoso, 2008).

Estes factos levam a que muitas mulheres que anseiam alcançar posições de topo evitem responsabilidades familiares, não se casando ou não tendo filhos, por exemplo ou se deixem envolver por esta cultura estereotipada, estando muito determinadas por um estado de consciencialização acerca da forma como se veste ou como atua perante uma apresentação em público, balanceando sempre entre o feminino e o masculino. (Loureiro & Cardoso, 2008).

Algumas organizações continuam então a funcionar segundo a conceção do trabalhador ideal (no qual não se inclui a mulher) e a ideologia de que cabe à família e aos trabalhadores resolver os seus problemas, e embora exista já algum esforço por parte de entidades públicas e privadas para criar medidas, respostas e equipamentos sociais, no contexto de crise que o país atravessa, as questões da conciliação acabam por ser secundarizadas (Loureiro & Cardoso, 2008).

Joan Acker (2009) defende também a existência de regimes de desigualdade nas organizações e identifica quatro níveis de sexualização das organizações de trabalho, que se traduzem na produção de divisões de género nas estruturas ocupacionais (segregação ocupacional e vertical), representações simbólicas de masculinidade e feminilidade nas culturas organizacionais (estereótipos que condicionam por exemplo os homens no uso dos seus direitos enquanto pais), os processos de interação social que estão na base das atividades (forma de tratamento entre os dois sexos, por exemplo) e o facto dos membros da organização, enquanto pertencendo a um determinado género, assumirem papéis mais ou menos convencionais.

Da mesma forma, MacDonal, Sprenger e Dubel (1997) identificam áreas onde se verifica a sexualização das organizações, tais como estilos de gestão e liderança, descrição de tarefas e funções, ideologias e missão das organizações, estruturas organizacionais, organização do espaço e do tempo, entre outros.

Esta sexualização e cultura pouco apoiante da conciliação e da igualdade de género acaba por gerar alguns impedimentos e algumas barreiras às questões da conciliação, nomeadamente devido à atitude de gestores e chefias. A este respeito, Lopes (2009) constatou no seu estudo alguma animosidade e bloqueio por parte das chefias e colegas de trabalho no que respeita, por exemplo, ao gozo de direitos associados à paternidade e maternidade.

#### **1.4 As medidas e as políticas públicas**

As políticas e medidas definidas como promotoras da conciliação entre trabalho e família podem ser classificadas em dois grupos: num primeiro grupo, encontram-se as que permitem dedicar mais tempo ao trabalho e que incluem a guarda/ocupação de crianças no, ou próximo do, local de trabalho, serviços de apoio domiciliário a crianças e idosos, entre outras; num segundo grupo, estão as que permitem dedicar mais tempo à família, como sejam as licenças de maternidade e paternidade, trabalho em *part-time*, partilha de posto de trabalho, trabalho a partir de casa/teletrabalho, flexibilização de horários, etc (Bailyn, 1993; Hochschild, 1997; Guerreiro e Lourenço, 1998). Hochschild (1997) verificou que as mais utilizadas são as que permitem dedicar mais tempo ao trabalho.

Existem várias medidas que podem ser postas em prática; uma delas é a flexibilização da organização do trabalho, adequando as formas de trabalho às necessidades dos

trabalhadores, o que aumenta as possibilidades de conciliação da vida familiar e laboral, podendo esta flexibilização ser feita de acordo com as necessidades do trabalhador e da empresa. Esta flexibilização pode executar-se através do teletrabalho, a compactação da semana de trabalho (aumentando o número de dias livres), a redução de horas de trabalho ou trabalho a tempo parcial, a partilha de emprego e negociação do mínimo de horas de trabalho por ano ou instituição de banco de horas (trabalhando por objetivos) (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006; Guerreiro & Pereira, 2006).

Outras das medidas relacionam-se com as licenças para pais e mães trabalhadores/as. Neste sentido as empresas podem optar por prolongar o período das licenças, estabelecido por lei, evitar as reduções no salário dos trabalhadores durante este período, assim como manter o posto de trabalho e os respectivos direitos. Podem também permitir o direito à redução de horário para aleitação e prestação de cuidados à criança durante os primeiros tempo ou permitir a adaptação de horário para apoio à criança (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

Especificamente no caso dos homens, podem também usufruir de períodos de licença para cuidar de crianças ou outros dependentes, podendo usufruir de redução de horário em período de amamentação quando combinado com a mãe, dispensas para consultas pré-natais sem perdas de remuneração, entre outras regalias, na tentativa de criar vínculo entre a criança e o pai (Ferreira & Monteiro, 2013).

Outro grupo de medidas passa também pela criação de equipamentos e serviços de apoio à conciliação, no que diz respeito a crianças e idosos. (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

Relativamente aos apoios prestados às crianças, deve referir-se a existência de infantário da empresa ou protocolos que esta estabeleça com infantários ou ATL's, facilidades de transporte das crianças através de um autocarro disponibilizado pela empresa. A realização de colónias de férias para os filhos dos colaboradores, visitas à empresa, festas, entrega de presentes em dias festivos. Por fim, a atribuição de um subsídio para material escolar ou de um seguro de saúde extensível aos filhos (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

No relativo aos idosos, a criação de acordos e parcerias entre as empresas e serviços especializados, seguros de saúde fornecidos pelas empresas aos trabalhadores, descendentes mas também ascendentes (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).



Outras medidas passam também por apoios financeiros diversos ou protocolos com diversas entidades, para usufruto de trabalhadores e familiares. Mais ainda prestação de apoio jurídico ou médico. Desenvolvimento de serviços e atividades para aumentar o bem-estar e diminuir o stress como workshops, atividades de relaxamento (massagens, acupuntura, ginásio), atividades culturais e desportivas. Mais ainda medidas de formação e desenvolvimento profissional, ou a atribuição de prémios e existência de serviços como cantina ou bar (Teixeira & Nascimento, 2011).

### **1.5 Perceções das pessoas sobre a cultura organizacional e seu apoio à conciliação**

A importância de se analisar a percepção dos sujeitos acerca da cultura organizacional, relaciona-se com o que o facto referido por alguns autores de que um maior controlo sobre o horário de trabalho e uma cultura organizacional que seja percebida pelos sujeitos como apoiante da família, diminui a percepção de conflito entre a vida profissional e a vida familiar (Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell, 1989; Byron, 2005). Por isto mesmo, formulamos uma hipótese que refere que a existência de medidas de conciliação e a existência de uma cultura organizacional apoiante, conduz à percepção da capacidade de conciliação (Hipótese 2). Outra hipótese refere que a não existência de medidas e uma cultura pouco apoiante se relacionam com o stress sentido pelos trabalhadores (Hipótese 4)

Esta questão da percepção da cultura organizacional enquanto sendo ou não apoiante remete para a análise do conceito do sentido de direito à conciliação, ou seja, para o conjunto de crenças e sentimentos que as pessoas têm acerca dos seus direitos, da legitimidade e do uso dos mesmos, o que vai determinar as suas expectativas e uso dos mesmos (Lewis, 1998; Lewis & Smithson, 2001; Dulk & Peper, 2007; Monteiro & Domingos, 2013). Assim, quanto maior for o sentido dos direitos, mais as pessoas os irão usar e quanto maior o uso dos mesmos, maior o sentido dos direitos (Dulk & Peper, 2007). Por outro lado, o conhecimento dos direitos existentes, aumenta o sentido dos direitos e a sua utilização.

Um estudo de Monteiro e Domingos (2013) mostrou a existência de um baixo sentido de direitos que se traduziu num reduzido reconhecimento das obrigações do Estado, das empresas e da sociedade na prestação de serviços e medidas de apoio às famílias, considerando a maioria dos participantes do estudo que esta seria uma responsabilidade individual. Este facto está mais patente nas respostas dos homens, e as mulheres

reconhecem mais a necessidade de apoio relativo à conciliação. Procurámos também, neste estudo, perceber a quem é que os sujeitos inquiridos atribuem as responsabilidades de conciliação. Daí a Hipótese: que prevê que quanto mais as entidades proporcionarem medidas de conciliação aos trabalhadores, mais estes têm uma perceção coletivista e não individualista quanto à responsabilidade de promoção da conciliação.

Esta perspetiva faz com que as expectativas em relação ao apoio prestado pela entidade patronal sejam baixas, privilegiando a perspetiva da entidade empregadora, em detrimento das próprias necessidades. Por fim, surge também a perceção de que as entidades públicas oferecem condições de utilização dos direitos superiores ao setor privado. Procurou-se também neste estudo, confirmar esta ideia, mas comparar o setor público com entidades que proporcionam efetivamente condições de conciliação, no sentido de perceber se nestas condições, ele aparece também como mais facilitador. Esta questão, deve também merecer alguma ponderação com a recente degradação das condições de trabalho no sector público por efeito das medidas de austeridade, que impuseram, por exemplo, o congelamento de carreiras, suspensão de contratações, aumento dos horários de trabalho, entre outras. Face a estas novas realidades a Hipótese 6 prevê que, de facto, as perceções de quem trabalha no sector público sejam mais positivas relativamente às condições de conciliação do que as da empresa que não tem qualquer prática, mas não relativamente à empresa que tem práticas.

A verdade é que para muitas organizações, a implementação de medidas de apoio à conciliação implica uma alteração da cultura organizacional, abandonando a já velha cultura de longas horas de trabalho, onde se espera disponibilidade total do trabalhador, levando a que quem quer fazer uso das medidas disponíveis e quem deseja preservar tempo e espaço para vida pessoal e familiar seja censurado por chefias e colegas (Hochschild,1997; Thompson,Beauvais & Lyness,1999).

Tal como demonstram alguns estudos levados a cabo por Dulk e Peper (2007), os trabalhadores nem sempre utilizam os recursos e medidas disponíveis, eventualmente por estarem ainda muito vinculados a uma cultura organizacional pouco apoiante ou pelo fraco sentido dos direitos. De entre os fatores organizacionais que se podem entender como tendo influência nos níveis de stresse e bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para a perceção de uma cultura organizacional como sendo apoiante. Beham, Dobnic e Prag (2012) identificaram o apoio de colegas e supervisores no que

respeita à conciliação, as exigências profissionais e a partilha de aspectos da vida familiar no local de trabalho.

Da mesma forma, Grzywacz e Marks (2000) e Hill (2005) confirmam a ideia de que quando os sujeitos sentem apoio por parte dos supervisores tendem a não perceberem de forma tão acentuada o conflito entre trabalho e família, a sentir menos stresse e uma maior satisfação com a vida e com a profissão em si. Da mesma forma se constatou a importância do papel de gestores e chefias no que respeita à conciliação, sendo certo que estes serão, pelo papel que desempenham, quem mais sacrifica a família e faz pouco uso das medidas de conciliação (Den Dulk & Peper, 2009).

A este respeito formulou-se uma hipótese que considera que o apoio sentido por parte de colegas e chefias é importante para a percepção da cultura organizacional como sendo apoiante e para a utilização das medidas de conciliação implementadas (Hipótese 1)

### **Hipóteses**

Assim, tendo por base a revisão bibliográfica, colocam-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** O apoio sentido por parte de colegas e chefias é importante para a percepção da cultura organizacional como sendo apoiante e para a utilização das medidas de conciliação implementadas.

**Hipótese 2:** Numa empresa de atividade onde existam medidas de conciliação implementadas e onde a cultura organizacional seja apoiante da conciliação, a percepção de capacidade de conciliação da vida familiar e da vida laboral, por parte dos trabalhadores é maior.

**Hipótese 3:** No que se relaciona com o sentido do conflito, existe uma maior interferência do trabalho na vida familiar do que vice-versa, até mesmo porque, segundo a literatura, os sujeitos têm dificuldade em admitir uma eventual interferência da vida familiar na vida laboral.

**Hipótese 4:** Existe uma relação entre o stresse sentido pelos trabalhadores e a inexistência de medidas de conciliação entre o trabalho e a família, que se traduz na percepção de uma cultura pouco apoiante

**Hipótese 5:** As mulheres são as mais afectadas pelas dificuldades de conciliação

**Hipótese 6:** Não obstante, estudos indicarem que o sector público é visto como mais facilitador da conciliação, empresas com boas práticas de conciliação superam esta

percepção de vantagens do trabalho no setor público, especialmente num contexto de retração das condições de trabalho na função pública como a atual

**Hipótese central:** Em organizações com práticas de conciliação os trabalhadores expressam maior percepção de apoio, menos problemas de conciliação e menor stresse.

## Capítulo II- Materiais e métodos

### 2.1 Modelo de análise

Construiu-se um modelo de análise tendo em conta o conceito principal em análise nesta investigação, as dimensões em que se divide, os indicadores e os instrumentos que permitiram a análise dessas mesmas dimensões (Tabela 1)

**Tabela 1: Modelo de análise**

Conceito	Dimensões	Indicadores	Instrumentos
Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar	Percepção da cultura organizacional enquanto sendo ou não apoiante	Existência de medidas de conciliação Medidas adequadas às necessidades Comunicação de medidas Solicitação de informações acerca das necessidades.	Escala 15 do questionário Retirada do inquérito Quality of life in a changing europe (Doorne-Huiskes, Van Der Lippe e Dulk, 2007)
	Percepção de apoio por parte de colegas e chefias	Aceitação do uso de direitos associados à assistência à família Estar a vontade para falar acerca da vida pessoal Apoio para mudança de função ou diminuição de	Escalas 17 e 19 do questionário. A escala 19 foi retirada do questionário para colaboradores

		horário	da Câmara Municipal de Coimbra (Monteiro e Lopes, 2007)
	Perceção da capacidade de conciliação e dificuldades encontradas	Ser fácil ou difícil conciliar Ser bem-sucedido a conciliar Ter tempo depois do trabalho para as responsabilidades familiares Sentir-se esgotado em casa devido a pressões do trabalho	Escala 16 do questionário Retirada do inquérito Quality of life in a changing europe (Doorne-Huiskes, Van Der Lippe e Dulk, 2007)
	Sentido do conflito	Interferência da vida familiar na vida laboral Interferência da vida laboral na vida familiar	Escalas 22 e 23 do questionário Retiradas do inquérito Quality of life in a changing europe (Doorne-Huiskes, Van Der Lippe e Dulk, 2007)
	Fatores facilitadores e dificultadores da	Fatores relacionados com a empresa/ Estado Fatores relacionados com a	Escala 25 do questionário Retirada do questionário

**Conciliação trabalho-família em três tipos de organizações**

	conciliação	família  Fatores relacionados com serviços	para  colaboradores da Câmara Municipal de Coimbra (Monteiro e Lopes, 2007)
	Responsabilidade pela conciliação	O papel do Estado  O papel das empresas  O papel dos sujeitos	Escala 20 do questionário  Retirada do questionário para colaboradores da Câmara Municipal de Coimbra (Monteiro e Lopes, 2007)
	A conciliação e o stresse	Stresse sentido por causa do trabalho  Stresse sentido por causa da vida familiar	Escala 24 do questionário  Retirada do inquérito Quality of life in a changing europe (Doorne-Huiskes, Van Der Lippe e Dulk, 2007)

## 2.2 Participantes

Para a realização deste estudo foi composta uma amostra que pretendeu contrastar três tipos de entidades, uma empresa com boas práticas de promoção da conciliação (empresa CM), uma empresa sem boas práticas (empresa SM) e o sector público.

A totalidade da população respondente é composta por 136 sujeitos sendo que 40 trabalham no setor público, 47 trabalham na empresa com medidas (daqui a diante designada empresa CM) e 49 trabalham na empresa sem medidas (daqui a diante designada empresa SM).

Em relação às empresas relativas ao setor privado lucrativo, a empresa SM é uma pequena média empresa sediada no distrito de Viseu e que trabalha na área de armazenamento e distribuição de medicamentos.

Tem cerca de 75 colaboradores e caracteriza-se por ser uma empresa com uma cultura e uma forma de funcionamento centrada na performance económica, no concretizar de indicadores e metas de produtividade e financeiras, com menos investimento em práticas de gestão de pessoas para além das tarefas administrativas de gestão de pessoal. Mais ainda, se caracteriza por ter um ambiente formalizado e hierárquico.

Embora exista alguma flexibilidade para saídas relacionadas com o apoio à família, ou a realização de atividades em datas comemorativas que permitem a participação da família, a empresa não vai além destas práticas.

A empresa CM pertence também ao distrito de Viseu e desenvolve a sua produção na área dos componentes automóveis. Com mais de 200 colaboradores, esta empresa caracteriza-se por ser uma empresa com boas práticas a vários níveis, e com uma cultura organizacional de apoio aos colaboradores. Este apoio acontece também ao nível da conciliação entre trabalho e família.

É uma empresa onde se denota alguma informalidade e à vontade para o tratamento de certas questões. Caracteriza-se por haver uma grande proximidade e horizontalidade ao nível das relações, assim como uma participação ativa dos trabalhadores. Mais ainda é uma empresa que investe bastante no bem-estar dos recursos humanos, através de um gabinete de recursos humanos com técnicos com formação adequada para a promoção de medidas.

Esta empresa proporciona aos seus colaboradores uma série de apoios internos, como apoio judicial por parte da advogada da empresa para auxílio na resolução de questões de cariz familiar/pessoal, assistência médica e de enfermagem e de outros técnicos da

área da saúde na empresa, serviço de cantina, máquinas com alimentos situadas em espaços próprios para efectuar pausas durante a atividade laboral.

Mais ainda proporciona aos seus colaboradores um vasto plano de formação para desenvolvimento de competências profissionais e pessoais e a possibilidade de actualizar o seu currículo académico (p. ex. acesso aos cursos de formação de adultos).

Tem vários protocolos estabelecidos com várias entidades e dos quais os colaboradores e /ou familiares poderão usufruir de descontos. Existem também prémios, gratificações e subsídios que premeiam o bom desempenho e o cumprimento de objetivos.

A empresa desenvolve também ou apoia atividades de ocupação de tempos livres (equipas de futebol, grupo de teatro) e realiza a comemoração dos dias mais importantes (por exemplo, festa de Natal com a participação da família, atividades diversas para todos e presentes para os filhos dos colaboradores), concursos que envolvem os familiares (p. ex. prémio para o melhor aluno ou para o melhor desenho).

Mais ainda, existência de banco de horas (dada a situação económica atual que não permite o pagamento de horas extra) e grande flexibilidade de horários e possibilidade de se ausentar para resolução de questões pessoais/familiares, grande autonomia por parte dos colaboradores. Mais ainda e dado que existem vários casais a trabalhar nesta empresa (e até vários membros da mesma família), a empresa tenta gerir e articular os horários dos elementos do casal. Foi já premiada com a distinção do Prémio de Empresa Familiarmente Responsável e é convidada a participar em vários fóruns sobre estas matérias.

**Tabela 2: Caracterização geral da amostra**

	Privado lucrativo				Público (40)		Todos (136)	
	Empresa CM (47)		Empresa SM (49)					
	N	%	N	%	N	%	N	%
<u>Sexo</u>								
Feminino	30	63,8%	28	57,1%	20	50%	78	57,4%
Masculino	17	36,2%	21	42,9%	20	50%	58	42,6%
<u>Idade</u>								
20-30	0	0%	5	10,2%	1	2,5%	6	4,4%
31-40	21	44,7%	31	63,3%	9		64	47,1%
41-50	21	44,7%	10	20,4%	22,5%		45	33,1%
51-60	5	10,6%	2	4,1%	17		19	14%
>60	0	0%	0	0%	42,5%		1	0,7%
					12	30%		
					1	2,5%		
<u>Estado civil</u>								
Solteiro/a	6	12,8%	11	22,4%	7		24	17,6%
Casado/a união de facto	34	72,3%	35	71,4%	17,5%		97	71,3%
					28	70%		



### Conciliação trabalho-família em três tipos de organizações

Divorciado/a	7	14,9%	3	6,1%			13	9,6%
Viuvo/a	0	0%	0	0%	3	7,5%	2	1,5%
					2	5%		
<u>Habilitações</u>								
<u><sup>1</sup>literárias</u>								
4ª classe	0	0%	2	4,1%	5		7	5,1%
Ensino preparatório	0	0%	2	4,1%	12,5%		2	1,5%
9º ano	17	36,2%	6	12,2%	0	0%	31	22,8%
12º ano	18	38,3%	17	34,7%	8	20%	50	36,8%
Curso médio	0	0%	1	2%	15		4	2,9%
Licenciatura	10	21,3%	19	38,8%	37,5%		35	25,7%
Mestrado	2	4,3%	1	2%	3	7,5%	4	2,9%
Doutoramento	0	0%	0	0%	6	15%	2	1,5%
					1	2,5%		
					2	5%		
<u>Nº pessoas agregado</u>								
1	6	12,8%	4	8,2%	5		15	11%
2	7	14,9%	14	28,6%	12,5%		24	17,6%
3	16	34%	16	32,7%	3	7,5%	44	32,4%
4	16	34%	13	26,5%	12	30%	46	33,8%
5	2	4,3%	1	2%	17		3	4,4%
6	0	0%	0	0%	42,5%		0	0%
7	0	0%	0	0%	3	7,5%	0	0%
					0	0%		
					0	0%		
<u>Idosos ou suj. Dependentes</u>								
Sim	2	4,3%	4	8,2%	6	15%	12	8,8%
Não	45	95,7%	45	91,8%	34	85%	124	91,2%
<u>Filhos</u>								
Sim	37	78,7%	27	55,1%	33		97	71,3%
Não	10	21,3%	22	44,9%	82,5%		39	28,7%
					7			
					17,5%			
<u>Idade dos filhos (Moda)</u>								
Filho 1		10		2		2		2
Filho 2		18		10		19		19
Filho 3		27		0		36		36
<u>Sector de trabalho</u>								
Público	0	0%	0	0%	40	100%	40	29,4%
Privado lucrativo	47	100%	49	100%	0	0%	96	70,6%
Privado não lucrativo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<u>Vínculo contratual</u>								
Termo certo	21	44,7%	8	16,3%	21	52,5%	50	36,8%
Sem termo	26	55,3%	38	77,6%	14	35%	78	57,4%
Termo incerto	0	0%	3	6,1%	5	12,5%	8	5,9%
Recibos verdes	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

<sup>1</sup> Adotou-se esta classificação para mais fácil compreensão dos respondentes. 4ª classe corresponde ao ensino básico, o ensino preparatório corresponde ao 6º ano de escolaridade e o curso médio ao bacharelato.

De acordo com a tabela 2 verifica-se um equilíbrio na amostra entre o número de homens e o número de mulheres que responderam ao inquérito, com uma ligeira tendência de maior número destas últimas (57,4%).

No que diz respeito à idade, a maioria dos sujeitos encontra-se entre os 31 e 40 anos (47,1%) e os 41 e 50 anos (33,1%). São também maioritariamente casados ou vivem em união de fato, sendo que existe na empresa CM, uma forte expressão de indivíduos divorciados (14,9%) e de solteiros (12,8%).

Em relação às habilitações literárias, prevalecem os indivíduos com o ensino secundário completo (12º ano), destacando-se os respondentes da empresa SM, como os que detêm maior escolaridade, já que 38,8% têm licenciatura. Quanto à constituição dos agregados familiares, regista-se a presença de filhos/as (71%), e a reduzida expressão de idosos dependentes. A empresa SM é aquela em que menos respondentes têm filhos/as, mas os que são pais ou mães têm crianças com idades inferiores, o que suscitará maiores exigências de cuidado. A moda da idade da criança mais nova é de dois anos.

No geral, verifica-se, que não há diferenças entre os grupos, sendo equivalentes [ $\chi^2(2)=0.985$   $p=0.611$ ].

### 2.3 Procedimentos

A recolha de dados decorreu entre os meses de Março e Maio de 2014. Contactaram-se as empresas que foram previamente escolhidas pela existência ou não de medidas de conciliação e obteve-se a permissão para administrar as escalas, que foram entregues aos respondentes, no caso da empresa SM, pela investigadora e, no caso da empresa CM, com o auxílio do departamento de recursos humanos. No caso da amostra do setor público, a recolha foi feita no âmbito de uma disciplina de Comportamento organizacional, mais concretamente um processo de levantamento realizado por alunos devidamente monitorizado.

Assegurou-se desde início o facto de a participação ser voluntária e a informação recolhida, anónima e confidencial, sendo apenas usada no processo de investigação.

Posteriormente procedeu-se a recolha e seleção dos questionários válidos.

## 2.4 Instrumentos

O instrumento de análise utilizado foi construído tendo por base, alguns constructos tidos como muito importantes na revisão da literatura que foi feita, tal como explicitado no Modelo de Análise. Este instrumento era então constituído por uma parte inicial de caracterização da amostra que permitiu recolher dados acerca de: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, constituição do agregado familiar (número de sujeitos, existência ou não de filhos, número de filhos, idades e existência ou não de idosos ou sujeitos dependentes). Mais ainda permitia conhecer o setor de trabalho e o vínculo contratual dos inquiridos (questões 1 a 14 do questionário).

As restantes escalas que constituíam estes instrumentos de análise foram seleccionadas depois de uma pesquisa exaustiva e tendo em conta os construtos seguintes: percepção da cultura organizacional enquanto sendo ou não apoiante da conciliação; a percepção de apoio por parte de colegas e chefias; a compreensão por parte de colegas, chefias e recursos humanos acerca do uso dos direitos relacionados com o apoio à família; a percepção da capacidade de conciliação; o sentido do conflito (interferência da vida familiar na vida laboral e vice-versa); perceber a quem compete o apoio e a promoção da conciliação e os fatores dificultadores e facilitadores da conciliação. Estes mesmo construtos são apresentados no modelo de análise.

## 2.5 Análise estatística

Para o tratamento estatístico dos dados, foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS – versão 22.0).

Através deste, realizou-se a análise e definição de médias através das estatísticas descritivas, procedeu-se também à comparação das médias entre os 3 grupos através da ANOVA. O número de sujeitos de cada um dos três grupos permitiu recorrer a este teste. Para a comparação das médias do grupo geral por sexo recorreu-se ao teste T de student. Mais uma vez foi possível utilizar a estatística paramétrica pelo número de sujeitos em cada grupo.

Por fim analisou-se a relação entre o stresse sentido e as diversas variáveis através dos valores de correlação.

### Capítulo III- Resultados:

#### 3.1 Percepções de culturas organizacionais

Um dos aspetos explorados na pesquisa teve a ver com a percepção dos sujeitos acerca da cultura organizacional e práticas das organizações onde trabalham, relativamente à forma como apoiam ou não as necessidades de conciliação dos/as trabalhadores/as.

Ao nível das práticas, avaliaram-se os resultados globais e depois por grupo. Compararam-se, através da ANOVA, as médias dos três grupos de intervenientes, da empresa CM e da empresa SM (ambas do sector privado lucrativo) e do sector público. Verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos, sendo a empresa CM a que apresenta resultados que revelam um maior apoio da empresa às questões da conciliação, através da promoção de medidas adequadas às necessidades, comunicação das mesmas e preocupação com as necessidades de conciliação das pessoas que nela trabalham. A empresa SM apresenta as médias mais baixas, denotando, na opinião dos sujeitos, uma cultura menos apoiante da conciliação; por fim, o sector público apresenta resultados intermédios, tal como se verifica na tabela 3.

Esta escala dividia-se em cinco pontos, desde discordo fortemente (1) até concordo fortemente (5)

**Tabela 3: Cultura organizacional apoiante ou não da conciliação**

Itens	Todos (N=136) Média (DP)	Empresa CM (N=45) Média (DP)	Empresa SM (N=49) Média (DP)	Público (N=40) Média (DP)	Z	p
A empresa onde trabalho oferece mais medidas/serviços de apoio à família do que outras empresas	3,14(0,84)	3,60 (0,80)	2,82 (0,66)	3,03 (0,86)	12,570	<b>0.000</b>
As medidas / serviços de apoio à família são de acordo com as necessidades dos trabalhadores	3,17(0,90)	3,57 (0,83)	2,90 (0,89)	3,05 (0,84)	7,693	<b>0.001</b>
Conheço e foram-me comunicadas as medidas / serviços de apoio à família da empresa onde trabalho	3,17(0,92)	3,53 (0,89)	2,78 (0,89)	3,25(0,80)	9,123	<b>0.000</b>
A empresa onde trabalho solicita informações sobre as necessidades dos funcionários para conciliar o trabalho e a família	2,93(0,92)	3,20 (0,86)	2,69 (0,98)	2,92 (0,85)	3,633	<b>0.029</b>
A gestão da empresa permite a conciliação entre o trabalho e a família	3,37(0,87)	3,78 (0,69)	3,12 (0,90)	3,20 (0,85)	8,843	<b>0.000</b>
São contratadas muitas pessoas que têm responsabilidades familiares	3,62(0,75)	3,89 (0,74)	3,45 (0,76)	3,52 (0,67)	4,687	<b>0.011</b>

Ao nível do apoio dos colegas e das chefias verificamos na tabela 4 que, no geral, se denota a percepção de algum apoio e disponibilidade por parte das chefias e colegas para as necessidades dos sujeitos em matéria de conciliação. Outro dado que se destaca é a consciência manifestada da ideologia do “presentismo”, da pressão para os trabalhadores manifestarem disponibilidade permanente e do “colocar o trabalho acima de tudo o resto”, como critério de avaliação e valorização laboral.

Mais uma vez, se encontram diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos, no que respeita à percepção de necessidade de fazer horas extraordinárias, de trabalhar muitas horas e estar sempre disponível. Com efeito, é na empresa CM que os/as trabalhadores/as não sentem a pressão da ideologia da disponibilidade total e do “presentismo”. Pelo contrário, quem trabalha na empresa SM, apresentando médias mais altas, expressa sentir mais essa pressão. Ainda neste sentido, o item “nesta empresa, é esperado que os trabalhadores ponham o seu emprego acima da vida privada sempre que for preciso” não apresentou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, talvez pelas exigências atuais do mundo laboral e pelas necessidades que as pessoas globalmente sentem de sobrepor a vida laboral à vida familiar, principalmente no contexto de insegurança económica atual.

Há diferenças significativas ao nível da percepção de apoio do superior direto para redução temporária de horário ou à vontade para falar com o mesmo acerca da vida pessoal, sendo os resultados da empresa CM os que revelam uma maior percepção de apoio por parte do superior direto e os resultados do setor público os que revelam uma menor percepção de apoio. Interpreta-se este resultado no sector público como efeito do atual clima de instabilidade que o caracteriza, e o sentimento de ameaça, incerteza, com particular acento no distanciamento e maior rigidez burocrática da relação com as chefias.

Em relação aos colegas, encontraram-se diferenças estatisticamente significativas no que respeita à percepção de apoio destes para redução temporária de horário e alteração de posto de trabalho por questões pessoais, sendo que este apoio é mais sentido na empresa CM e menos no setor público.

Esta escala dividia-se em cinco pontos, desde o discordo fortemente (1) até ao concordo fortemente (5).

**Tabela 4: Percepção do apoio de colegas e chefias em relação à conciliação**

Itens	Todos (N=136) Média (DP)	Empresa CM (N=45) Média (DP)	Empresa SM (N=49) Média (DP)	Público (N=40) Média (DP)	Z	p
Nesta empresa, os trabalhadores que querem ter sucesso têm que fazer horas extraordinárias frequentemente	2,82(0,97)	2,45(0,99)	3,22(0,79)	2,75(0,98)	8,635	<b>0.000</b>
Para serem levados a sério nesta empresa, os trabalhadores devem trabalhar muitas horas e estar sempre disponíveis para o que for preciso	3,02(1,07)	2,68(1,06)	3,29(0,97)	3,10(1,10)	4,160	<b>0.018</b>
Nesta empresa, é esperado que os trabalhadores ponham o seu emprego acima da vida privada sempre que for preciso	3,01(1,01)	2,85(1,03)	3,20(0,88)	2,97(1,12)	1,158	0.223
O meu superior direto apoia os trabalhadores que queiram (temporariamente) reduzir o seu horário de trabalho por razões pessoais	3,39(0,86)	3,81(0,57)	3,23(0,83)	3,08(1,02)	9,880	<b>0.000</b>
Estou à vontade para falar acerca da minha vida pessoal com o meu superior direto	3,34(1,04)	3,64(0,94)	3,45(0,89)	2,82(1,15)	7,739	<b>0.001</b>
Os meus colegas de trabalho apoiam os trabalhadores que queiram (temporariamente) reduzir o seu horário de trabalho por razões pessoais	3,31(0,70)	3,70(0,65)	3,16(0,59)	3,00(0,70)	14,112	<b>0.000</b>
Os meus colegas apoiam os trabalhadores que queiram mudar para trabalhos menos exigentes por razões pessoais	3,20(0,78)	3,48(0,88)	3,06(0,59)	3,03(0,79)	4,809	<b>0.010</b>
Estou à vontade para falar acerca da minha vida pessoal com os meus colegas	3,24(0,93)	3,43(0,92)	3,16(0,94)	3,13(0,92)	1,378	0.256

No relativo à compreensão por parte de colegas, chefias e recursos humanos, do uso de certos direitos relacionados com a assistência à família, ao analisar os resultados da tabela 5, verifica-se que este facto é aceite com mais naturalidade por parte dos colegas e recursos humanos do que por parte das chefias. As médias relativas ao comportamento das chefias neste domínio, são mais elevadas, indicando alguma preocupação.

Em relação à análise por grupos, só existem diferenças estatisticamente significativas em relação aos colegas, onde o setor público obtém médias mais elevadas, o que significa que os colegas aceitarão o uso destes direitos mas com alguma preocupação

contrariamente ao que acontece nas duas outras empresas onde o gozo destes direitos pelos colegas é feito com naturalidade.

Em relação às chefias e recursos humanos não existem diferenças significativas entre os três grupos, sendo, no entanto o setor público que apresenta as médias mais elevadas denotando maior preocupação por parte de chefias e recursos humanos.

Esta escala dividia-se em quatro pontos, com naturalidade (1), com preocupação (2), com desagrado (3), com resistência/oposição (4)

**Tabela 5: Compreensão do uso de direitos associados à assistência familiar**

Itens	Todos (N=136)	Empresa H (N=45)	Empresa TD (N=49)	Público (N=40)	Z	p
	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)		
-Chefias	1,34(0,66)	1,23(0,53)	1,31(0,64)	1,52(0,81)	1,762	0,176
-Colegas	1,15(0,51)	1,03(0,16)	1,09(0,37)	1,40(0,81)	5,313	<b>0,006</b>
-Gestão de recursos humanos	1,15(0,50)	1,18(0,60)	1,08(0,27)	1,19(0,51)	0,428	0,653

### 3.2 Conciliação – efetividade e dificuldades

Um conjunto significativo de questões/itens procurava saber de que forma os sujeitos expressam as suas dificuldades de conciliação. A análise dos resultados da tabela 6, mostra que, no geral, e conforme conclusão também indicada na literatura, existe uma perceção atenuada das dificuldades de conciliação, embora se indique que às vezes “ao chegar a casa, se sente esgotado devido a pressões e problemas do trabalho”, tendo os indivíduos de todos os grupos manifestaram semelhante perceção de dificuldade. Relativamente a este item, e na análise comparativa por sexo, verifica-se que são as mulheres quem manifesta os efeitos da pressão laboral e, portanto, maiores dificuldades de conciliação (H - 2,95; M - 3,21;  $p$  0,045).

Mais uma vez, os trabalhadores da empresa CM são os que apresentam uma maior perceção de capacidade de conciliação, contrariamente aos colaboradores da empresa SM, cujas médias mais elevadas revelam maiores dificuldades de conciliação.

Esta escala dividia-se em cinco pontos, que difere, no entanto, conforme os itens. No caso do primeiro item varia entre muito fácil (1) e muito difícil (5). Os itens dois e três

variavam entre concordo muito (1) e discordo muito (5); o item quatro varia entre muito bem-sucedido (1) e mal-sucedido (5). Por fim o item cinco varia entre nunca (1) e sempre (5).

**Tabela 6: Percepção da capacidade de conciliação**

Itens	Todos (N=136) Média (DP)	Empresa CM (N=45) Média (DP)	Empresa SM (N=49) Média (DP)	Público (N=40) Média (DP)	Z	p
Quão fácil ou difícil é para si conciliar as exigências do seu trabalho e da sua vida pessoal e familiar	2,85(0,91)	2,51(0,83)	3,18(0,90)	2,85(0,89)	7,072	<b>0,001</b>
Tenho tempo suficiente, fora do horário de trabalho, para manter o equilíbrio entre a vida familiar e a vida laboral	2,69(0,88)	2,47(0,80)	3,00(0,89)	2,58(0,87)	5,152	<b>0,007</b>
Quando estou de férias sou capaz de esquecer o trabalho e de aproveitar as férias	2,43(1,01)	2,09(0,83)	2,78(1,14)	2,38(0,92)	5,711	<b>0,004</b>
No geral, sente-se bem-sucedido ao tentar conciliar a vida familiar com a vida laboral	2,57(0,91)	2,26(0,84)	2,84(0,92)	2,60(0,90)	5,166	<b>0,007</b>
Quantas vezes, ao chegar a casa, se sente esgotado devido a pressões e problemas do trabalho	3,10(0,73)	3,06(0,70)	3,16(0,62)	3,05(0,90)	0,322	0,726

### 3.3 Sentido do conflito

Avaliou-se o sentido do conflito tentando perceber a interferência do trabalho na vida familiar e vice-versa.

A tabela 7, mostra que, em relação aos resultados gerais, as médias obtidas não são muito elevadas, sendo que os valores mais notórios são referentes aos itens “Depois do trabalho chego a casa demasiado cansado(a) para fazer algumas das coisas que gosto de fazer” e “Devido à exigência do meu trabalho, às vezes estou irritável em casa”, denotando algumas implicações do trabalho no humor e na disponibilidade para realizar outras tarefas. As médias de resposta aos restantes itens indicam que embora se manifeste uma interferência negativa do trabalho para a família, os indivíduos parecem acomodar estas dificuldades, encontrando formas de cumprir as suas responsabilidades pessoais e familiares. Entre os três grupos não se observam diferenças significativas, no entanto a empresa CM e o setor público são aqueles que apresentam médias mais baixas indicando uma menor interferência do trabalho na vida familiar.



Esta escala dividia-se em cinco pontos, desde o discordo muito (1) até ao concordo muito (5).

**Tabela 7: Interferência da vida laboral na vida familiar**

Itens	Todos (N=136)  Média (DP)	Empresa CM (N=45)  Média (DP)	Empresa SM (N=49)  Média (DP)	Público (N=40)  Média (DP)	Z	p
O meu horário de trabalho muitas vezes entra em conflito com a minha vida familiar	3,11(1,00)	3,04(0,99)	3,31(0,99)	2,95(1,01)	1,601	0,206
Depois do trabalho chego a casa demasiado cansado(a) para fazer algumas das coisas que gosto de fazer	3,38(0,92)	3,23(1,00)	3,48(0,81)	3,45(0,93)	1,049	0,353
Tenho tanta coisa para fazer no trabalho que me afasto dos meus interesses pessoais	2,92(0,91)	2,73(0,95)	3,08(0,83)	2,95(0,95)	1,683	0,190
A minha família não gosta que esteja tantas vezes preocupado (a) com o trabalho enquanto estou em casa	3,29(0,93)	3,27(1,01)	3,25(0,82)	3,35(0,97)	0,118	0,888
Devido à exigência do meu trabalho, às vezes estou irritável em casa	3,34(0,98)	3,36(1,03)	3,38(0,93)	3,27(1,01)	0,152	0,859
A exigência do meu trabalho torna difícil que esteja sempre relaxado (a) em casa	3,17(0,94)	3,19(0,99)	3,24(0,80)	3,07(1,04)	0,364	0,696
O meu trabalho toma-me tempo que eu gostaria de despende com a família	3,21(0,93)	3,10(0,98)	3,39(0,73)	3,12(1,06)	1,413	0,247
O meu trabalho torna difícil ser o tipo de cônjuge e de pai que gostaria de ser	2,97(0,99)	2,97(0,99)	3,15(0,94)	2,76(1,05)	1,590	0,208
Tenho que abdicar de fazer coisas de que gosto devido às exigências do meu trabalho	3,05(0,96)	2,97(1,01)	3,14(0,88)	3,05(1,01)	0,347	0,708
Tenho que alterar muitas vezes os meus planos pessoais devido a tarefas do trabalho	3,11(1,00)	2,97(1,05)	3,26(0,90)	3,07(1,07)	1,003	0,370
O meu trabalho ocupa-me tanto tempo que faz com que eu não consiga cumprir as responsabilidades familiares	2,61(0,86)	2,48(0,80)	2,64(0,78)	2,72(1,01)	0,850	0,430
O meu trabalho provoca-me tanta tensão que me dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades pessoais	2,61(0,83)	2,57(0,82)	2,61(0,67)	2,67(1,02)	0,156	0,855

Relativamente à interferência da vida familiar na vida laboral, ao analisar a tabela 8 corrobora-se mais uma vez o que tem sido indicado na literatura. Ou seja, as pessoas são

mais renitentes em assumir interferência da família sobre o trabalho do que do trabalho sobre a família. As médias de resposta indicam pouca ou quase nenhuma interferência da vida familiar na vida laboral.

Verifica-se ainda, em termos da análise por grupos, haver diferenças no que respeita à falta de disposição para trabalhar devido a problemas familiares, sendo a empresa CM, onde esta dificuldade é mais notória. O que este resultado indica é que o facto de na organização o tema da conciliação, da gestão do stresse e da interferência ser trabalhado e discutido com as pessoas, esta abertura pode suscitar um maior à vontade por parte dos sujeitos em reconhecerem aquela interferência, e menor receio de serem censurados pela empresa ao reconhecê-lo.

Esta escala divide-se em quatro pontos, entre nunca (1) e sempre (5)

**. Tabela 8: Interferência da vida familiar na vida laboral**

Itens	Todos (N=136) Média (DP)	Empresa CM (N=45) Média (DP)	Empresa SM (N=49) Média (DP)	Público (N=40) Média (DP)	Z	p
Com que frequência não consegue apreciar o seu trabalho por estar preocupado(a) com a sua vida familiar	2,00(0,46)	2,00(0,51)	1,95(0,40)	2,07(0,48)	0,702	0,498
Com que frequência tem dificuldade em concentrar-se no trabalho por estar preocupado(a) com a sua vida familiar	1,96(0,50)	2,04(0,55)	1,83(0,47)	2,02(0,48)	2,421	0,093
Com que frequência não está com disposição para trabalhar devido a problemas com o seu cônjuge/ companheiro(a), família ou amigos	1,80(0,62)	1,93(0,56)	1,57(0,64)	1,92(0,57)	5,580	<b>0,005</b>

### 3.4 Fatores que mais contribuem para as dificuldades de conciliação

Questionámos as pessoas quanto às suas práticas e condições efetivas de conciliação. Um dos primeiros aspetos que quisemos conhecer foi acerca dos fatores que mais condicionam a articulação de esferas e responsabilidades. De entre os vários fatores apresentados na tabela 9 destacam-se negativamente os horários, tanto os horários de trabalho, como os horários escolares. Da comparação entre os três grupos, destacam-se as pessoas da empresa que não apresenta práticas de conciliação formalizadas (SM), como as que mais expressam dificuldades com os horários de trabalho, com a

disponibilidade e adequabilidade dos equipamentos de apoio/acolhimento a dependentes (crianças e pessoas idosas), com os transportes públicos existentes. Nos fatores que se relacionam com o apoio à infância existem diferenças significativas, aparecendo como mais facilitadores da conciliação no setor público. O que explicará este resultado é a semelhança de horários de funcionamento dos equipamentos com os próprios horários de trabalho da função pública. Ambas as empresas apresentam maior atipicidade de horários, laborando, inclusivamente a empresa CM por turnos. Não obstante esta realidade, à partida mais penosa para os trabalhadores desta empresa, quando atendemos ao factor “tipo de instituição onde trabalha”, o que se verifica é que são precisamente as pessoas da empresa CM que mais o identificam como fator facilitador. Isto prova, que, o desenvolvimento expresso de práticas facilitadoras da conciliação tem efeito positivo, não obstante características da própria laboração que à partida a condicionariam. Esta escala varia entre dificulta (1) e facilita (2).

**Tabela 9: Fatores facilitadores e dificultadores da conciliação**

Itens	Todos (N=136)	Empresa CM (N=45)	Empresa SM (N=49)	Público (N=40)	Z	p
	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)		
-O meu horário de trabalho	1,49(0,50)	1,64(0,48)	1,38(0,49)	1,46(0,50)	3,370	<b>0,037</b>
-Os horários escolares	1,42(0,49)	1,47(0,50)	1,18(0,39)	1,57(0,50)	4,292	<b>0,017</b>
-A disponibilidade de serviços de apoio a crianças (jardim de infância, creche, ATL)	1,55(0,50)	1,60(0,49)	1,31(0,47)	1,71(0,46)	3,656	<b>0,031</b>
-Os horários do jardim-de-infância, creche, ATL	1,59(0,49)	1,67(0,48)	1,28(0,46)	1,76(0,43)	5,947	<b>0,004</b>
-A disponibilidade de serviços de apoio a idosos (lar, apoio domiciliário, ...)	1,54(0,50)	1,62(0,49)	1,27(0,46)	1,59(0,50)	2,052	0,139
-A disponibilidade de transportes públicos	1,54(0,50)	1,52(0,51)	1,43(0,51)	1,62(0,49)	0,645	0,528
-Os horários dos transportes públicos	1,52(0,50)	1,60(0,50)	1,38(0,50)	1,52(0,50)	0,779	0,463
-A distância de casa ao trabalho	1,76(0,42)	1,70(0,46)	1,81(0,39)	1,78(0,42)	0,680	0,509
-A disponibilidade de apoio de familiares (mães, sogras,...)	1,68(0,46)	1,62(0,49)	1,71(0,46)	1,74(0,44)	0,582	0,561
-O tipo de instituição onde trabalha	1,73(0,44)	1,83(0,38)	1,74(0,44)	1,59(0,50)	2,802	0,065

Quando se analisa as diferenças entre sexo, na tabela 10, concluímos que as mulheres se manifestam mais afetadas pelas dificuldades de conciliação, tendo estas dificuldades impacto no seu humor e disponibilidade física e psicológica, ao chegar a casa. Aqui, as pressões do trabalho surgem como um fator dificultador para as mulheres.

O item um varia entre nunca (1) e sempre (5). Já o segundo item varia entre discordo muito (1) e concordo muito (5).

**Tabela 10: Impacto das dificuldades de conciliação por sexo**

Itens	Homens (N=58)  Média (DP)	Mulheres (N=78)  Média (DP)	t	p
Quantas vezes, ao chegar a casa, se sente esgotado devido a pressões e problemas do trabalho	2,95(0,75)	3,21(0,70)	-2,007	<b>0,045</b>
Devido à exigência do meu trabalho, às vezes estou irritável em casa	3,15(0,96)	3,48(0,97)	-1,966	<b>0,051</b>

Foi também possível verificar que há factores de índole organizacional que constituem barreiras significativas, mas com impactos diferenciados segundo se trate de homens ou de mulheres. Ao analisar a tabela 11, vemos que, para os homens verifica-se uma maior perceção destes de que o que é esperado da sua parte é que coloquem o trabalho acima das responsabilidades pessoais e familiares. Isto confirma as expectativas de papel de género, neste caso, a impactar negativamente sobre os homens, que se vêem mais compelidos a não assumir as suas necessidades de tempo para a família e conciliação. A perceção de apoio das chefias às necessidades de conciliação é menor, porém, no caso das mulheres, o que encontrará justificação no caso de serem elas quem mais solicitará esse a acesso aos direitos.

Os itens um e dois variam entre discordo fortemente (1) e concordo fortemente (5); o terceiro item varia entre com naturalidade (1), com preocupação (2), com desagrado (3) e com resistência/oposição (4).

**Tabela 11: Fatores organizacionais dificultadores, por sexo**

Itens	Homens (N=58)  Média (DP)	Mulheres (N=78)  Média (DP)	t	p
Nesta empresa, é esperado que os trabalhadores ponham o seu emprego acima da vida privada sempre que for preciso	3,26(1,03)	2,83 (0,96)	2,469	<b>0,015</b>
Os meus colegas apoiam os trabalhadores que queiram mudar para trabalhos menos exigentes por razões pessoais	3,41(0,75)	3,04 (0,77)	2,749	<b>0,007</b>
Reconhecimento do gozo dos direitos associados à assistência à família por parte das chefias.	1,15(0,35)	1,48(0,79)	-2,697	<b>0,008</b>

### 3.5 A quem compete o apoio e promoção da conciliação

Analisando os resultados da totalidade dos inquiridos, na tabela 12, percebe-se que há uma grande atribuição de responsabilidades ao Estado considerando que este tem investido pouco nos cuidados e apoio a idosos, crianças, sujeitos dependentes e equipamentos de apoio à família, no geral (uma vez que a média de resposta a estes itens incide no “concordo”). Médias semelhantes são obtidas relativamente à responsabilização das organizações como tendo um papel importante no proporcionar possibilidades de conciliação aos seus colaboradores. Este facto complementa-se com o facto de os inquiridos maioritariamente discordarem de que as empresas devem ter como preocupação única o lucro obtido, secundarizando as questões da conciliação, principalmente num contexto de crise como o atual.

Já no respeitante à responsabilização dos próprios sujeitos por este assunto, os resultados mostram que existe uma perceção de responsabilidade por parte dos sujeitos perante estes assuntos, mas as médias obtidas são mais baixas do que as dos itens que atribuem responsabilidade ao Estado e às empresas.

Quando comparados os grupos, verificam-se diferenças estatisticamente significativas, sendo o sector público aquele que mais sente a capacidade do Estado em apoiar estas necessidades de acolhimento e cuidados a dependentes (crianças e pessoas idosas), eventualmente por ser o setor que usufrui mais destas medidas. São também os

respondentes que trabalham no sector público que mais entendem deverem ser os próprios sujeitos a resolver as responsabilidades familiares. Esta diferença pode justificar-se pelo facto de serem os trabalhadores do privado que têm mais dificuldades em resolver as suas dificuldades de articulação de esferas. Na realidade, é a empresa SM a que apresenta valores mais indicadores da necessidade das organizações não secundarizarem as questões da conciliação; é de facto a empresa que não integra na sua gestão práticas de facilitação da conciliação.

Esta escala varia entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (4).

**Tabela 12: A quem compete o apoio e a promoção da conciliação**

Itens	Todos (N=136)  Média (DP)	Empresa CM (N=45)  Média (DP)	Empresa SM (N=49)  Média (DP)	Público (N=40)  Média (DP)	Z	p
As responsabilidades familiares do/as trabalhadores/as são um assunto pessoal e privado, que eles/as próprios/as têm de resolver	2,73(0,71)	2,61(0,74)	2,69(0,68)	2,93(0,69)	2,256	0,109
As organizações/entidades são responsáveis por proporcionar possibilidades de conciliar vida profissional e familiar para trabalhadores e trabalhadoras	3,05(0,55)	3,08(0,54)	3,10(0,56)	2,94(0,55)	0,985	0,376
O Estado tem sido incapaz de apoiar as famílias nos cuidados a crianças	3,09(0,72)	3,25(0,76)	3,18(0,60)	2,75(0,73)	6,013	<b>0,003</b>
O Estado tem sido incapaz de apoiar as famílias nos cuidados a idosos/as	3,08(0,70)	3,26(0,77)	3,14(0,58)	2,77(0,68)	5,348	<b>0,006</b>
O Estado tem sido incapaz de apoiar as famílias nos cuidados a outros dependentes	3,11(0,65)	3,34(0,64)	3,10(0,58)	2,83(0,65)	6,868	<b>0,001</b>
Tem existido pouco investimento do Estado em equipamentos de apoio à família	3,35(1,76)	3,80(2,84)	3,24(0,48)	2,94(0,68)	2,547	0,082
As empresas, numa época de austeridade, têm de olhar essencialmente para o lucro e secundarizar questões como as da conciliação	2,09(0,78)	2,19(0,83)	1,97(0,72)	2,13(0,81)	0,943	0,392
A promoção da conciliação é uma prioridade secundária num contexto de crise e de necessidade de aumento da concorrência	2,39(0,79)	2,54(0,93)	2,25(0,73)	2,37(0,64)	1,551	0,216
Quando as pessoas escolhem ter filho/as devem assumir as responsabilidades e sacrifícios profissionais que isso implica	2,69(0,80)	2,70(0,88)	2,63(0,75)	2,75(0,79)	0,251	0,778

### 3.6 Condições e dificuldades de conciliação na origem de stresse nos trabalhadores

Para além das comparações de médias realizadas, decidiu-se ainda aprofundar a questão do stresse e a eventual relação deste com os diversos construtos avaliados pelos itens. No que diz respeito ao stresse sentido por causa do trabalho, encontram-se correlações significativas inversas com “As medidas / serviços de apoio à família são de acordo com as necessidades dos trabalhadores”, “A empresa onde trabalho solicita informações sobre as necessidades dos funcionários para conciliar o trabalho e a família” e “A gestão da empresa permite a conciliação entre o trabalho e a família”, como se verifica na tabela 13. Ou seja, quanto mais a organização pratica medidas de conciliação de acordo com as necessidades dos funcionários, solicita informações acerca das suas necessidades de conciliação e permite a conciliação, menor será a frequência com que os colaboradores sentem stresse devido ao trabalho.

**Tabela 13: Correlação entre a cultura organizacional e o stresse sentido**

	Frequência com que sentiu stresse por causa do trabalho no último mês	Frequência com que sentiu stresse por causa da vida familiar no último mês
As medidas / serviços de apoio à família são de acordo com as necessidades dos trabalhadores	<b>-,195*</b>	-,103
Conheço e foram-me comunicadas as medidas / serviços de apoio à família da empresa onde trabalho	-,153	-,051
A empresa onde trabalho solicita informações sobre as necessidades dos funcionários para conciliar o trabalho e a família	<b>-,226**</b>	-,057
A gestão da empresa permite a conciliação entre o trabalho e a família	<b>-,185*</b>	-,121

\*\*A correlação é significativa ao nível 0,01    \* A correlação é significativa ao nível 0,05

A perceção de necessidade de fazer horas extra, de estar sempre disponível e colocar o trabalho acima da família correlaciona-se com o stresse no trabalho, já que, como visto anteriormente, os sujeitos têm a perceção desta necessidade de estarem sempre disponíveis e de colocarem o trabalho em primeiro lugar. Não existem correlações no que diz respeito ao apoio de colegas e chefias, tal como se verifica na tabela 14.

**Tabela 14: Correlação entre o apoio de colegas e chefias em relação à conciliação e o stresse sentido**

	Frequência com que sentiu stress por causa do trabalho no ultimo mês	Frequência com que sentiu stress por causa da vida familiar no ultimo mês
Nesta empresa, os trabalhadores que querem ter sucesso têm que fazer horas extraordinárias frequentemente	<b>,336**</b>	,101
Para serem levados a sério nesta empresa, os trabalhadores devem trabalhar muitas horas e estar sempre disponíveis para o que for preciso	<b>,309**</b>	,133
Nesta empresa, é esperado que os trabalhadores ponham o seu emprego acima da vida privada sempre que for preciso	<b>,282**</b>	,050
O meu superior direto apoia os trabalhadores que queiram mudar para trabalhos menos exigentes por razões pessoais	-,018	,054
O meu superior direto apoia os trabalhadores que queiram (temporariamente) reduzir o seu horário de trabalho por razões pessoais	-,167	,106
Estou à vontade para falar acerca da minha vida pessoal com o meu superior direto	-,024	,052
Os meus colegas de trabalho apoiam os trabalhadores que queiram (temporariamente) reduzir o seu horário de trabalho por razões pessoais	-,075	,051
Os meus colegas apoiam os trabalhadores que queiram mudar para trabalhos menos exigentes por razões pessoais	-,116	-,036
Estou à vontade para falar acerca da minha vida pessoal com os meus colegas	,099	,054
**A correlação é significativa ao nível 0,01      * A correlação é significativa ao nível 0,05		

No que respeita à efetividade e dificuldades de conciliação verifica-se, na tabela 15, que existe relação entre o stresse sentido por causa da vida familiar e a perceção de capacidade de conciliação e de aproveitar as férias esquecendo o trabalho. Em relação ao stresse sentido por causa do trabalho, correlaciona-se com todos os elementos relativos à perceção de capacidade de conciliação, o que significa que quanto mais difícil for conciliar as várias esferas de vida, maior perceção de stresse é manifestada pelos trabalhadores.



**Tabela 15: Correlação entre a percepção de capacidade de conciliação e o stress sentido**

	Frequência com que sentiu stress por causa do trabalho no ultimo mês	Frequência com que sentiu stress por causa da vida familiar no ultimo mês
Quão fácil ou difícil é para si conciliar as exigências do seu trabalho e da sua vida pessoal e familiar	<b>,279**</b>	,093
Tenho tempo suficiente, fora do horário de trabalho, para manter o equilíbrio entre a vida familiar e a vida laboral	<b>,322**</b>	,133
Quando estou de férias sou capaz de esquecer o trabalho e de aproveitar as férias	<b>,180*</b>	<b>,214*</b>
No geral, sente-se bem-sucedido ao tentar conciliar a vida familiar com a vida laboral	<b>,326**</b>	<b>,225**</b>
Quantas vezes, ao chegar a casa, se sente esgotado devido a pressões e problemas do trabalho	<b>,505**</b>	,142

\*\*A correlação é significativa ao nível 0,01

\* A correlação é significativa ao nível 0,05

Procurando perceber o que impacta mais, se a pressão advinda do trabalho ou a advinda da família, verificámos que de facto é o trabalho que mais condiciona e perturba o equilíbrio e a capacidade de articular de forma positiva as várias responsabilidades dos indivíduos. Mais uma vez, e como prevíramos de acordo com a literatura, o sentido do conflito de esferas vai do trabalho para a vida familiar, tal como mostra a tabela 16.

**Tabela 16: Correlação entre a interferência da vida laboral na vida familiar e o stresse sentido**

	Frequência com que sentiu stress por causa do trabalho no ultimo mês	Frequência com que sentiu stress por causa da vida familiar no ultimo mês
O meu horário de trabalho muitas vezes entra em conflito com a minha vida familiar	<b>,403**</b>	,121
Depois do trabalho chego a casa demasiado cansado(a) para fazer algumas das coisas que gosto de fazer	<b>,411**</b>	,143
Tenho tanta coisa para fazer no trabalho que me afasto dos meus interesses pessoais	<b>,415**</b>	,161

## Conciliação trabalho-família em três tipos de organizações

A minha família não gosta que esteja tantas vezes preocupado (a) com o trabalho enquanto estou em casa	<b>,280**</b>	<b>,232**</b>
-Devido à exigência do meu trabalho, às vezes estou irritável em casa	<b>,438**</b>	<b>,352**</b>
A exigência do meu trabalho torna difícil que esteja sempre relaxado (a) em casa	<b>,393**</b>	<b>,328**</b>
O meu trabalho toma-me tempo que eu gostaria de despendar com a família	<b>,410**</b>	,155
O meu trabalho torna difícil ser o tipo de cônjuge e de pai que gostaria de ser	<b>,260**</b>	<b>,228**</b>
Tenho que abdicar de fazer coisas de que gosto devido às exigências do meu trabalho	<b>,404**</b>	,160
Tenho que alterar muitas vezes os meus planos pessoais devido a tarefas do trabalho	<b>,307**</b>	,072
O meu trabalho ocupa-me tanto tempo que faz com que eu não consiga cumprir as responsabilidades familiares	<b>,321**</b>	<b>,215*</b>
O meu trabalho provoca-me tanta tensão que me dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades pessoais	<b>,379**</b>	<b>,220*</b>

\*\*A correlação é significativa ao nível 0,01

\* A correlação é significativa ao nível 0,05

Por outro lado, e também de acordo com a literatura, se verifica, ao analisar a tabela 17 um maior reconhecimento de que a esfera penalizada pelas dificuldades de conciliação é a familiar e não o trabalho. A interferência da vida familiar na vida laboral é menor que o oposto, pelo que se compreende que o stresse sentido por causa do trabalho apenas se correlacione com um dos itens. Já o stresse familiar, correlaciona-se com todos os itens relativos à interferência da família no trabalho.

**Tabela 17: Correlação entre a interferência da vida familiar na vida laboral e o stresse sentido**

	Frequência com que sentiu stress por causa do trabalho no ultimo mês	Frequência com que sentiu stress por causa da vida familiar no ultimo mês
Com que frequência não consegue apreciar o seu trabalho por estar preocupado(a) com a sua vida familiar	,117	,309**
Com que frequência tem dificuldade em concentrar-se no trabalho por estar preocupado(a) com a sua vida familiar	,173*	,312**
Com que frequência não está com disposição para trabalhar devido a problemas com o seu cônjuge/ companheiro(a), família ou amigos	,144	,311**

\*\*A correlação é significativa ao nível 0,01

\* A correlação é significativa ao nível 0,05

Em relação aos fatores que mais aliviam a pressão das responsabilidades familiares encontramos, na tabela 18, o “horário dos transportes públicos” e o “apoio de familiares”, ou seja, são fatores vistos como facilitadores e redutores do stresse devido à vida familiar.

Já os fatores que mais contribuem para a redução do stresse devido ao trabalho, encontramos o horário de trabalho e o tipo de instituição em que se trabalha.

**Tabela 18: Correlação entre os fatores facilitadores e dificultadores e o stresse sentido**

	Frequência com que sentiu stress por causa do trabalho no ultimo mês	Frequência com que sentiu stress por causa da vida familiar no ultimo mês
-Horário de trabalho	-,234**	-,143
-Horários de transportes públicos	-,142	-,291*
-Apoio de familiares	,005	-,236*
-Tipo de instituição	-,237*	-,168

\*\*A correlação é significativa ao nível 0,01

\* A correlação é significativa ao nível 0,05

#### **Capítulo IV – Discussão**

Os resultados obtidos permitiram confirmar as hipóteses colocadas e através destas relançar a discussão sobre as questões da conciliação trabalho-família.

Relativamente à percepção da cultura organizacional verificou-se que a empresa CM apresentou os resultados mais positivos e que revelam percepção de maior apoio através da promoção de medidas adequadas à conciliação, comunicação das mesmas e preocupação com as necessidades de conciliação de trabalhadores e trabalhadoras. Já a empresa SM obteve resultados que demonstram a percepção de uma cultura pouco apoiante, enquanto o setor público obteve resultados médios. Assim, conseguimos perceber que a existência de medidas, a comunicação das mesmas, a preocupação com os funcionários permite que estes percecionem a empresa como mais apoiante, com todos os benefícios que isto trará para as duas partes. A este respeito importa lembrar que são vários os ganhos referidos na literatura para as organizações, já que se prendem com o aumento da influência sobre parceiros, a imagem positiva e o reconhecimento por parte doutrem, assim como aumento da confiança e credibilidade do mercado e do público (Monteiro & Ferreira, 2013). Por outro lado, conduz à criação de um ambiente de trabalho agradável, onde é possível ampliar as competências existentes e captar e reter talentos e pessoas altamente qualificadas. Permite também aumentar os níveis de produtividade, a inovação e criatividade (Monteiro & Ferreira, 2013). Mais ainda permitem aumentar o nível de comprometimento do colaborador para com a organização, diminuindo a intenção de abandono (Grover & Crooker, 1995).

Um dos fatores avaliados dentro da cultura organizacional e que tinha sido referenciado por vários autores como sendo preponderante ao nível da percepção da cultura organizacional e contribuindo substancialmente para os níveis de stresse e bem-estar dos trabalhadores, refere-se ao apoio sentido por parte dos colegas e chefias. Relativamente a isto, Beham, Dobnic & Prag (2013) identificaram o apoio de colegas e supervisores no que respeita à conciliação, as exigências profissionais e a partilha de aspectos da vida familiar no local de trabalho. Da mesma forma, Grzywacz & Marks (2000) e Hill (2005) confirmam a ideia de que quando os sujeitos sentem apoio por parte dos supervisores tendem a não percecionarem de forma tão acentuada o conflito entre trabalho e família, a sentir menos stresse e uma maior satisfação com a vida e com a profissão em si.

Os resultados obtidos corroboram os estudos supracitado e confirmaram a hipótese 1 de que apoio de colegas e chefias permite perceber a organização como mais apoiante já que demonstram que é na empresa CM que este apoio é mais sentido, tanto por parte de colegas como superiores, sendo que no que respeita aos colegas, o apoio é sentido até para redução temporária de horário ou mudança de posto de trabalho por razões pessoais. Assim, este apoio permite perceber a cultura organizacional como sendo apoiante, já que são os trabalhadores da empresa CM onde se sente mais o apoio de chefias e colegas e também que sente a organização como mais apoiante.

Foi no setor público onde este apoio menos se fez sentir. Interpretou-se este resultado tendo em conta o sentimento de incerteza vivido actualmente e o distanciamento e rigidez burocrática característicos da função pública.

Já em relação à compreensão do uso dos direitos, verifica-se que este facto é aceite mais naturalmente pelos colegas e departamento de recursos humanos do que pelas chefias, o que se compreende pelo papel desempenhado pelas chefias. Ou seja, o de estimular ou impor no trabalhador atitude de trabalhador ideal, que não é compatível com a necessidade de uso de direitos de apoio à família, sendo muitas vezes as próprias chefias quem mais sacrifica a família e faz pouco uso das medidas de conciliação (Den Dulk & Peper, 2009). Também Lopes (2009) constatou alguma animosidade por parte das chefias e colegas no que respeita ao gozo de direitos associados à paternidade e maternidade.

Em relação à análise por grupos verificou-se que é o setor público que obtém as médias mais elevadas, o que significa que a compreensão do uso dos direitos por parte de colegas e chefias é feita com alguma preocupação, sendo este resultado concordante com os resultados já citados e que poderão ter por base a rigidez burocrática e o distanciamento que caracteriza a função pública, mas também o agravar das condições de trabalho neste setor, pelo aumento dos horários, maior intensificação de ritmos, modelos mais competitivos de avaliação de desempenho e perda de regalias.

Já no que respeita à perceção de capacidade de conciliação e às dificuldades encontradas a este nível, verificou-se uma perceção ténue das dificuldades relativas à conciliação. No entanto, a análise do item “quantas vezes ao chegar a casa, se sente esgotado devido a pressões e problemas do trabalho” mostra que existe perceção de dificuldade em todos os grupos e são as mulheres as que percebem maiores dificuldades.

Mais uma vez foi a empresa CM que apresentou menos dificuldades de conciliação, sendo, portanto, que a existência de medidas de conciliação atenua as dificuldades e aumenta a percepção de capacidade de conciliação, o que comprova outra das hipóteses, colocadas de que a existência de medidas de conciliação e de uma cultura apoiante permite que os sujeitos percecionem as tarefas da conciliação como possíveis. (hipótese 2).

Formulou-se também uma hipótese acerca do sentido do conflito (hipótese 3), hipótese esta que se comprovou já que se verificou uma interferência negativa do trabalho na família, e que se constatou maior interferência do trabalho sobre a família. De facto, tal como afirmava Gutek et al.(1991), tendo que se sacrificar um dos domínios é o da família que está geralmente mais sujeito a este sacrifício. Também Frone et. al (1992) verificaram que o *spillover* negativo é mais comum do domínio profissional para o domínio familiar do que o inverso. Estes resultados seriam expectáveis já que a atividade laboral é essencial para a sobrevivência económica do indivíduo e da família, mais ainda no contexto económico atual, tendo que sobrepor-se o trabalho à família. Por outro lado, o facto de o *spillover* negativo ser mais comum do trabalho para a família pode dever-se a maior necessidade de evitar a interferência dos assuntos familiares na vida laboral, até mesmo por continuar a imperar na ideia de alguns sujeitos a ideologia das esferas separadas, reforçada pela conceção denunciada por Acker (1992) do “trabalhador ideal”.

A verdade é que, independentemente da interferência da vida laboral na vida familiar, que se constatou, os sujeitos tendem a encontrar forma de contornar as questões e resolver as suas responsabilidades familiares e pessoais, tal como mostram os resultados. Este facto pode dever-se à pouca disseminação do conhecimento das medidas de conciliação, ao fraco sentido dos direitos (Monteiro & Domingos, 2013), que leva muitas pessoas a pensar que as questões da conciliação são uma responsabilidade unicamente sua, sem atender ao papel que as organizações ou o Estado podem ter. Já como mostram Dulk e Peper (2007), os trabalhadores nem sempre utilizam os recursos e medidas disponíveis, eventualmente por estarem ainda muito vinculados a uma cultura organizacional pouco apoiante ou pelo fraco sentido dos direitos. Na nossa amostra concluímos que as pessoas identificam de forma tripartida as responsabilidades de promover a conciliação, não centrando apenas nos sujeitos essas responsabilidades, mas apontando-a ao Estado e entidades. Este resultado foi inesperado,

dada a tendência dos sujeitos a resolverem questões pessoais e familiares, impedindo a interferência da vida familiar na vida laboral e pelo referido por um estudo de Monteiro e Domingos (2013) mostrou a existência de um baixo sentido de direitos que se traduziu num reduzido reconhecimento das obrigações do Estado, das empresas e da sociedade na prestação de serviços e medidas de apoio às famílias, considerando a maioria dos participantes do estudo que esta seria uma responsabilidade individual.

Já no relativo à interferência do trabalho na família, embora não existam diferenças entre os grupos, a empresa CM e o setor público mostram haver uma menor interferência do trabalho na família, ou seja, a existência de medidas de conciliação assegura a minimização desta interferência, de qualquer forma, nota-se a renitência dos sujeitos em admitir esta interferência do trabalho na família. Mais ainda se verificou que na empresa CM existe uma maior falta de disposição para trabalhar devido a problemas familiares, o que pode indicar que o facto de haver medidas na organização, a discussão de certos temas e abertura para tal, torna os sujeitos mais conscientes e mais capazes de admitir as suas dificuldades, sem receio de censuras e represálias – cultura organizacional.

Já em relação aos fatores que mais contribuem para as dificuldades, encontram-se destacados os horários, tanto os de trabalho como os escolares, sendo os colaboradores da empresa SM os que apresentam maiores dificuldades ou a perceção de mais fatores como dificultadores. Mais ainda, é na empresa CM que se considera o fator “tipo de empresa onde trabalho” como sendo facilitador, o que mostra o impacto positivo que tem o facto de haver medidas de conciliação, e de se sentir a cultura organizacional como sendo apoiante mesmo quando há adversidades na empresa como é o caso do trabalho por turnos. Efetivamente os horários, a pouca flexibilidade destes em algumas empresas e o facto de não se articularem com os horários dos filhos, surge como uma das grandes dificuldades dos trabalhadores, o que se manifesta na literatura, através por exemplo de Hill (2005) que afirma que outro fator identificado como importante numa cultura organizacional apoiante é a possibilidade de haver uma gestão flexível do tempo e da organização do trabalho que dá ao trabalhador uma maior sensação de autonomia e de controlo sobre o seu trabalho e um maior poder de decisão.

Ainda relativamente às dificuldades e fatores dificultadores, percebeu-se que são as mulheres as que sentem mais as dificuldades ao nível da conciliação, tal como postulava a hipótese 5 e eventualmente o peso destas dificuldades, agravado pela menor perceção

de apoio por parte das chefias às questões da conciliação. Já os homens sentem também alguns fatores organizacionais como barreira, como é o caso da percepção de que se espera que coloquem as obrigações profissionais acima de tudo o resto, confirmando as expectativas de papel de género que se vêem conduzidos, e que por vezes os leva ao não assumir da sua necessidade de tempo para a família e conciliação. Qualquer um destes factos tinha já sido encontrado na literatura, pois no que respeita às mulheres é sabido que, com a entrada no mundo de trabalho e a manutenção das responsabilidades familiares, continuam a fazer a tentativa, muitas vezes infrutífera, de harmonizar a vida laboral (e a competição dentro desta) com as exigências da vida familiar, nomeadamente no que aos filhos e tarefas domésticas diz respeito. Já a participação dos homens no trabalho não pago não acompanhou esta maior participação laboral, das mulheres, criando então, grandes assimetrias (Hochschild, 1997) e tornando a conciliação uma necessidade socialmente “formulada” como feminina. Muitos dos homens, por uma questão de papel de género, continuam a seguir o modelo do trabalhador ideal que dirige a sua atenção para o trabalho (Acker, 1992), considerando que é o que se espera dos elementos do sexo masculino.

Outra das hipóteses formuladas relacionava-se com o facto de que a ausência de medidas de conciliação entre o trabalho e a família que se traduz na percepção de uma cultura pouco apoiante, estaria relacionada com os níveis de stresse sentidos pelos sujeitos (hipótese 4). Esta questão surge retratada na literatura, quando se referem as consequências do conflito. Na verdade, a inexistência de medidas de conciliação pode conduzir a um conflito, e este por sua vez a sentimentos de esgotamento ou sobrecarga, falta de energia, fadiga, falta de motivação para responder às necessidades de outros papéis, por parte do trabalhador. Poderá ocorrer ainda pouca satisfação com o trabalho, intenções de abandonar a atividade profissional, absentismo, entre outros (Bedeian et al., 1988; Frone et. al., 1992; Adams et. al., 1996; Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001.), mas ainda desenvolvimento de depressão, baixa auto-estima, fraca saúde física ou o consumo de substâncias (Frone, 2003) ou ao nível da dinâmica familiar, conduzindo a insatisfação com a família, com a relação conjugal, dificuldades de interação com os filhos, entre outros (Crouter et al., 1999; Frone, 2003). Mais ainda Freedman e Greenhaus (2000) referem que as dificuldades de conciliação são apontadas como fonte de stresse mental e físico com consequências para a saúde, ansiedade, depressão, insatisfação, entre muitos outros.



Estes factos verificaram-se, já que se apurou que questões como percepção da cultura da organização como não sendo apoiante (inexistência de medidas, não permitir a conciliação, não solicitar informações) ou a percepção da necessidade de fazer horas extra, estar sempre disponível e colocar o emprego acima de tudo o resto originam stresse nos trabalhadores. Da mesma forma, a percepção de dificuldades de conciliação origina stresse.

Mais ainda se percebeu que a interferência da vida laboral na vida familiar, origina stresse nos sujeitos, correlacionando-se o stresse familiar com os itens relativos à interferência da família no trabalho, como já foi explicado acima.

Embora, como se constatou o stresse esteja relacionado com as dificuldades de conciliação, tentou perceber-se quais os fatores que permitem a sua redução. Concluiu-se que dentro dos que permitem reduzir os níveis de stresse na família encontram-se os horários dos transportes públicos e o apoio de familiares (até mesmo devido às novas configurações familiares que juntam várias gerações numa casa); quanto aos que permitem reduzir os níveis de stresse no trabalho encontrou-se o horário de trabalho e o tipo de instituição. No que respeita ao horário de trabalho este tem surgido na literatura como um fator importante numa cultura organizacional apoiante e que contribui para o bem-estar dos trabalhadores, sendo a possibilidade de haver uma gestão flexível do tempo e da organização do trabalho que dá ao trabalhador uma maior sensação de autonomia e de controlo sobre o seu trabalho e um maior poder de decisão (Hill, 2005), e o tipo de instituição conforme a sua cultura seja ou não apoiante, tal como aqui se conclui

Por fim, a hipótese 6 considerava que embora o setor público seja visto como tendo boas práticas de conciliação, empresas com boas práticas de conciliação superam esta percepção de vantagens do trabalho no setor público, especialmente num contexto de retração das condições de trabalho na função pública como a atual Este facto de que o setor público é visto como tendo boas práticas de conciliação foi referido, por exemplo por Monteiro e Domingos (2013) após entrevistas realizadas numa autarquia. Os entrevistados consideraram que este facto se poderia dever a uma maior obrigatoriedade de cumprimento da lei neste setor, a não ser um setor direccionado para a obtenção de lucro, à menor pressão exercida pelos trabalhadores, etc.

No nosso estudo a hipótese confirmou-se, já que perante a presença de uma empresa do setor privado, com medidas efectivas de conciliação e uma cultura organizacional apoiante, os níveis de satisfação dos elementos do setor público são inferiores aos dos elementos da empresa do setor privado com medidas.

## **Capítulo V-Conclusões**

Em suma, este estudo permite validar muitas das ideias presentes na literatura, nomeadamente as que apontam no sentido da importância da existência de medidas de conciliação, sendo certo que da implementação das mesmas beneficiarão trabalhadores e empresas.

Com a entrada da mulher no mercado de trabalho e sendo que esta era, por excelência a responsável pelos assuntos familiares e domésticos, a questão da conciliação dos dois domínios salta para a ordem do dia, até pelas assimetrias de género que se continuam a revelar e que fazem com que a mulher continue a sentir mais dificuldades ao nível da conciliação, tal como revelou este estudo.

Assim, a existência de medidas de conciliação e a existência de uma cultura organizacional percebida como apoiante permite aos colaboradores sentirem-se mais capazes e mais eficazes nas suas práticas de conciliação. Para este facto e para que a cultura organizacional seja vista como apoiante, em muito contribui o apoio sentido por parte de colegas e chefias (poder falar da vida pessoal, que estes compreendam a utilização de direitos relacionados com o apoio à família, que apoiem eventuais diminuições de horários ou mudanças de funções temporárias devido a problemas pessoais e familiares), factos estes revelado também neste estudo.

Mais ainda, se conseguiu estabelecer uma relação entre a percepção da cultura organizacional como não sendo apoiante (inexistência de medidas, não permitir a conciliação, não solicitar informações) ou a percepção da necessidade de fazer horas extra, estar sempre disponível e colocar o emprego acima de tudo com o stress sentido pelos trabalhadores. Da mesma forma a percepção de dificuldades de conciliação origina stress. Esta relação entre a existência de medidas e o stress sentido foi outra das hipóteses que este estudo confirmou.

Percebeu-se também que há uma maior interferência do trabalho na família do que vice-versa, sendo que também se estabeleceu uma relação entre esta interferência e o stresse sentido pelos trabalhadores.

Já no que respeita à hipótese colocada e referente ao facto de que empresas do setor privado com boas práticas de conciliação superam o setor público, esta foi confirmada neste estudo, tendo os trabalhadores da empresa com medidas apresentado um maior nível de satisfação do que os trabalhadores do setor público.

Assim, tudo isto permite confirmar a hipótese central colocada de que com a existência de medidas de conciliação, os trabalhadores sentem-se mais apoiados, com menos dificuldades de conciliação e menor stresse.

Este trabalho tem como principal contributo, o aceder à perspetiva de três grupos de trabalhadores/as de entidades com práticas laborais distintas no que se refere à conciliação (empresa com medidas, empresa sem medidas, setor público). Ele contribui assim, para uma melhor compreensão da importância da implementação destas medidas, que continuam a ser vistas como secundárias. Apresenta algumas limitações, nomeadamente na dimensão da amostra, que impediu a realização de algumas análises estatísticas de forma a generalizar mais amplamente os resultados. Mais tempo de pesquisa e maior capacidade de articular com os departamentos de RH das empresas, teria contornado esta limitação.

Outra limitação que se relaciona com a estrutura do questionário, onde algumas questões têm a possibilidade de resposta “não concordo nem discordo” ou “nem bem nem mal”, e que poderão aumentar a tendência de resposta central dos sujeitos.

O estudo levanta pistas que gostaria de explorar de forma mais aprofundada no futuro, quer através de uma amostra mais ampla, quer complementando a recolha de dados por inquérito por questionário com a realização de entrevistas a trabalhadores/as e chefias. Fica também a expectativa de aprofundar o estudo da relação de outros riscos psicossociais para além do stresse, em empresas com e sem medidas de promoção conciliação da vida familiar e laboral.

## Bibliografia

Acker, Joan (1992), “Gendering organizational theory”, em A.J. Mills e P. Tancred (orgs.), *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park, CA, Sage Publications, pp.248-260.

Acker, Joan (2009), “From glass ceiling to inequality regimes: du plafond de verre aux régimes d’ inégalité”, *Sociologie du Travail*, 51, pp.199-217.

Adams, G., King, L.& King, D. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, nº 8, pp.411-420.

Andrade, C. (2011), “Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar”, Escola Superior de Educação de Coimbra – Instituto Politécnico, Comunicação nas Organizações, *Exedra* Nº especial, pp. 41-53;

Bedeian, A., Burke, B., & Moffett, R. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, nº14, pp.475-491.

Beham, B., Prag, P. & Drobic, S. (2012). Who’s got the balance? A study of satisfaction With the work-family balance among part-time service sector employees in five western European countries. *The International Journal of Human Resource Management*. Nº23, pp.3725-3741.

Carlson, D.S., & Kacmar, K.M. 2000. Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, nº26, pp.1031-1054.

Crouter, A., Bumpus, M., Maguire, M. & McHale, S. (1999). Linking parents’ work pressure and adolescents’ well-being: Insights into dynamics in dual-earner families. *Developmental Psychology*, nº35, pp. 1453-1461.

Cunha, Maria João; Pereira, J. Paulo; Cunha, J. M & Gascón, Santiago (2014), Relatório de Avaliação de Perfil de Risco Psicossocial (2008/2013) A gestão de Pessoas e Organizações Saudáveis. Ed. APPSO, Lisboa.

Dobbins, G. H. & Platz S. J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management Review*, nº11, pp.118-27.

Domingos, Liliana (2012), “Conceções e experiências de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: a perspetiva das pessoas que trabalham numa autarquia”, Viseu, Universidade Católica Portuguesa, dissertação de mestrado.

Donnel, S. M. & Hall J. (1980). Men and women as managers: a significant case of no significant differences. *Organizational Dynamics*, 8 (1), 60-77.

Dulk,L.& Peper,B. (2007). Working parent's use of work-life policies, *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº53,pp.51-70

Dulk,L.& Peper,B. (2009). *Managing work-life policies in the European workplace: explorations for future research*. Edimburgo, RECOWE Publ.

Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.

Flaquer,L. (2000).*Las politicas familiares en una perspectiva comparada*. Barcelona: Fundacion La Caixa

Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family—allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press

Frone, M. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.

Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.

Frone, M., Yardley, J., & Markel, K. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.

Greenhaus J. H.,& Beutell,N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, nº10, 76-88.

Greenhouse,J., Parasuraman,S., & Collins,K (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, nº6, pp. 91-100.

Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents.*Personnel Psychology*, nº48,pp. 271-288.

Grzywacz, J., & Marks, N. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative *spillover* between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, nº5, pp.111-126.

Guerreiro, M. D. e Pereira, I. (2006), *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*, Lisboa: CITE.

Guerreiro, M.D., Lourenço,V.& Pereira, I. (2006). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar: manual para empresas*, Lisboa: CITE

Gutek, B, Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, nº76,pp. 560-568.

Hammer, L., Cullen, J., Neal, M., Sinclair, R., & Shafiro, M. (2005). The longitudinal effects of work-family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, nº10, pp.138-154.

Hill, J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, nº 26, pp.793-819.

Hirata,H. & Kergoat,D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho, *Cadernos de pesquisa*. Nº132,pp.595- 609.

Hochschild, Arlie (1997), *The time bind: When the work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan/Holt.

Hochschild, A., & Machung, A. (1999). *The second shift: Working parents and revolution at home*. New York: Avon.

Lewis, S. (1998). O sentido dos direitos a apoios para a conciliação entre o trabalho e a vida familiar : o caso do Reino Unido, *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 27, pp.27-39

Lewis, S. & Smithson, J. (2001). *Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life*, *Human relations*, nº 54, pp. 1455-1481

Lopes, Mónica (2009), *Trabalho e parentalidade: um estudo sobre a acomodação e custos da maternidade e da paternidade para os indivíduos e as organizações*, Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, dissertação de mestrado.

Loureiro, Paulo e Cardoso, Carlos (2008). O género e os estereótipos na gestão, *Revista de Estudos Politécnicos*, nº 10, pp. 221-238.

Macdonald, Mandy; Sprenger, Ellen & Dubel, Ireen (1997). *Gender and Organizational Change*. Amsterdão, Royal Tropical Institute.

Matias, Marisa e Fontaine, Anne (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: o mecanismo psicológico de *spillover*, *Psicologia: teoria e Pesquisa*, nº2, pp.235-243.

Monteiro, Rosa (2014). “A conciliação trabalho-família e os riscos psicossociais”, in Neto, Hernâni V.; Areosa, Paulo e Arezes, Pedro (org.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*. Porto, RICOT.

Monteiro, Rosa e Domingos, Liliana (2013). “Sentido do direito à conciliação: vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia”, *Sociologia Problemas e Práticas*, n.º 73, 2013, pp. 59-77.

Monteiro, Rosa; Ferreira, Virgínia (2013). Planos para a igualdade de género nas organizações: Contributo para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Revista Sociedade e Trabalho*, n.44, pp.123-136.

Monteiro, Rosa e Portugal, Sílvia (2013). As políticas de conciliação nos planos nacionais para a igualdade : uma análise dos quadros interpretativos, *Ex aequo*, nº 27, pp. 97-111.

Perista,H., Maximiano,S. e Freitas, F. (1999). *Família, género e trajectórias de vida: uma questão de (usos do) tempo*. IV Congresso Português de Sociologia, pp.1-17.

Powell, G. N. (1993). *Women and men in management* (2nd Edition). Newbury Park: Sage.

Rodrigues, Eduardo; Barroso, Margarida; Caetano, Ana (2010). Trabalho, família e bem-estar: fatores e padrões de qualidade de vida na Europa. E-Working-paper nº 93/2010, CIES, pp.1-55.

Santos, G. G. (2010), *Gestão, trabalho e relações sociais de género* in V. Ferreira, (ed) A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego: Políticas e circunstâncias (pp.99-136), Lisboa: CITE

Teixeira,Raquel; Nascimento,Inês (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, nº 2, pp..215-225.

Thompson,C., Beauvais, L., & Lyness,K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influences of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, nº54, pp. 329-415.

Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, nº23,pp. 256-266.